

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

## Rozvoj lidského potenciálu v konkrétních podmínkách průmyslové praxe

## Human Potential Development in Specific Conditions of Industrial Practice

Student:

Bc. Miroslav Křenek

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Ivana Šajdlerová, Ph.D.

Ostrava 2016

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Miroslav Křenek**  
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství  
Studijní obor: 2303T002 Strojírenská technologie  
Specializace: 10 Technologický management  
Téma: **Rozvoj lidského potenciálu v konkrétních podmínkách průmyslové praxe**  
**Human Potential Development in Specific Conditions of Industrial Practice**  
Jazyk vypracování: čeština

### Zásady pro vypracování:

1. Obecná charakteristika řešené problematiky. Základní pojmy.
2. Analýza současného stavu s ohledem na řešenou problematiku.
3. Vyhodnocení analýz, identifikace problémů.
4. Návrhy možných řešení a jejich zhodnocení.
5. Celkové zhodnocení přínosu práce.

### Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7478-692-1.  
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ivana Šajdlerová, Ph.D.**

Datum zadání: 11.12.2015

Datum odevzdání: 16.05.2016



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petr Mohyla, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 13.5.2016



podpis studenta

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- беру на ве́домии, что Высшая школа́ ба́ньская – Техни́ческая универси́тета Остра́ва (да́ле же́н „VŠB-TUO“) ма́а пра́во невýдѣле́чно́ к сво́ей вни́тней потре́бе дипло́мовую пра́цу ужи́т (§ 35 одст. 3).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- было́ сде́лано, что́ с VŠB-TUO, в при́падѣ за́йма з же́й стра́ны, узав́рю ли́цен́ный сме́лову с о́правне́нием ужи́т де́ло в ро́зса́ху § 12 одст. 4 ау́торско́го за́кона.
- было́ сде́лано, что́ ужи́т сво́е де́ло – дипло́мовую пра́цу же́бо по́сказа́ть ли́цен́и к же́йму ву́зужи́ти мо́ху же́н се со́узде́м VŠB-TUO, же́ра́ же́ о́правне́на в та́ко́вѣм при́падѣ о́де ме́не по́за́дова́т при́ме́ре́ный при́спѣ́век на у́граду на́кла́до́в, же́ре́ бы́лы VŠB-TUO на ву́зужи́те́ни де́ла ву́нала́же́ны (а́ж до же́йих ску́те́чно́й ву́ше).
- беру на ве́домии, что́ о́де́взда́нием сво́е пра́це со́узде́м се зу́ве́ре́жне́нием сво́е пра́це по́де за́кона ч. 111/1998 Sb., о ву́со́ких же́ло́лах а́ о зу́ме́не́ а́ до́пле́не́ни да́ле́ших за́коно́в (за́кон о ву́со́ких же́ло́лах), ве́ зу́не́нии по́зде́жше́йих пре́дпи́со́в, бе́з о́зде́ду на ву́зде́де́к же́йи о́бха́жо́бы.

V Ostravě: 13. 5. 2016



Plné jméno studenta

Jméno a příjmení autora práce:

Bc. Miroslav Křenek

Adresa trvalého pobytu autora práce:

V Aleji 318, Rapotín 788 14

## **ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

KŘENEK, M. *Rozvoj lidského potenciálu v konkrétních podmínkách průmyslové praxe: Diplomová práce*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2016, 60 s. Vedoucí práce: Šajdlerová, I.

Diplomová práce se zabývá problematikou v oblasti rozvoje lidského potenciálu ve firmě Epcos s.r.o. Popisuje systémovou a procesní oblast řízení způsobilosti pracovníků. Reviduje současný stav řízení v oblasti adaptace a postupů zaškolování ve výrobních procesech. V této práci je analyzována současná metodika řízení způsobilosti zaměstnanců a na základě výsledků jednotlivých analýz jsou navržena opatření a doporučení, která mají za úkol zvýšit efektivitu zaškolování zaměstnanců spojenou s kvalitou a výkonem odvedené práce.

## **ANNOTATION OF MASTER THESIS**

KŘENEK, M. *Human Potential Development in Specific Conditions of Industrial Practice: Master Thesis*. Ostrava: VŠB – Technical university of Ostrava, Faculty of mechanical engineering, Department of mechanical technology, 2016, 60 p. Thesis head: Šajdlerová, I.

The diploma thesis deals with problems in the field of development of human potential in the company Epcos s. r. o. Describes the systemic and procedural management area eligibility workers. Revises the current status of the proceedings in the field of adaptation and practice training in the production processes. In this work it is analyzed the current management methodology of the personnel's competence and on the basis of the results of the individual analyses are suggested measures and recommendations, which have the task to increase the efficiency of the training of employees associated quality and performance of the work done.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Obecná charakteristika řešené problematiky.....</b>	<b>11</b>
1.1 Efektivní uvedení a následná adaptace nových zaměstnanců do podniku.....	13
1.2 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnance .....	14
<b>2 Analýza současného stavu s ohledem na řešenou problematiku .....</b>	<b>15</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	16
2.2 Popis procesu Řízení lidských zdrojů ve firmě .....	16
2.3 Komplexní popis současného systému řízení způsobilosti zaměstnanců .....	18
2.4 Matice školení a matice způsobilosti střediska .....	18
2.5 Přehled zaškolení zaměstnance a Plán zaškolení.....	20
2.5.1 Přehled zaškolení (Př.Z).....	20
2.5.2 Plán zaškolení (Pl. Z) .....	20
2.6 Změny a aktualizace Matice způsobilosti a Plánů zaškolení.....	21
2.7 Další pojmy .....	21
2.8 Nálezy z interních auditů .....	22
2.9 Interní reklamace .....	23
2.10 Externí reklamace .....	23
2.11 Nástroje zvolené pro analýzy .....	23
2.11.1 Workshopy .....	24
2.11.2 Anonymní dotazník .....	25
2.11.3 Snímek pracovního dne .....	26
<b>3 Vyhodnocení analýz, identifikace problémů .....</b>	<b>27</b>
3.1 Workshop.....	27
3.2 Anonymní dotazník .....	28
3.2.1 Dotazník – všeobecná část .....	28
3.2.2 Dotazník – teoretická část .....	31
3.2.3 Dotazník – praktická část .....	34
3.2.4 Vyhodnocení spokojenosti úrovně zaškolování dle typu pracovní smlouvy .....	40

3.3	Snímek pracovního dne .....	44
3.3.1	Snímky pracovního dne na pracovní pozici mistr .....	45
3.3.2	Pracovní snímky na pozici předák RH a MS typů .....	46
3.3.3	Pracovní snímky nových zaměstnanců .....	47
3.4	Dodatečné analýzy .....	49
<b>4</b>	<b>Návrhy možných řešení a jejich zhodnocení.....</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Celkové zhodnocení přínosu práce .....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>57</b>
	Seznam obrázků .....	57
	Seznam tabulek .....	59
	Seznam grafů.....	59

## Seznam použitých symbolů a zkratek

ANET TIME	Systém k evidenci docházky
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
D	Dělnická pozice
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
CŠ	Centrální školitel
E-KANCELÁŘ	Elektronická aplikace pro práci s daty
GŘ	Generální ředitel
HR	Personální oddělení
CHL	Chemické látky (používané na pracovištích a zacházení s nimi)
IE	Industrial Engineering (oddělení Průmyslové inženýrství)
JUMPER	Univerzální pracovník, využívaný pro zastupitelnost na výrobních střediscích
LOS KARTY	Výrobní příkaz popisující jednotlivé pracovní úkony
MP	Motivační program
MPŠ	Matice povinných školení
MZS	Matice způsobilosti střediska
ODP	Odpovědný pracovník
OIT	Informační technika
OSOH	Osobní ohodnocení zaměstnance
PM	Pracovní místo
PP	Pracovní poměr
PR	Pracovní rozhovor
PS	Průzkum spokojenosti
PPM	Popis pracovního místa
Pl.Z	Plán zaškolení



PTC	Výrobní divize pozistorů
PVZ	Plán vzdělávání zaměstnanců
Př. Z	Přehled zaškolení
SAP	Systém k evidenci dat zaměstnanců
ŠK	Školitel
THP	Technicko-hospodářský pracovník
USD	Americký dolar
VZ	Vedoucí zaměstnanec
Z	Zaměstnanec
ZP	Zákoník práce
WORKSHOP	Pracovní seminář
5S	Strategický systém kvality

## Úvod

V současnosti považuje i naše společnost jako jeden z důležitých faktorů v podobě devizy kvalitně zaškoleného zaměstnance. Koubek (2011) říká, že *zaměstnanci jsou považováni za jmění každé společnosti, o které je nutné se starat a efektivně jej řídit. Zaměstnance nelze považovat pouze jako složku, která je zahrnuta do nákladů, ale jako investici s přidanou hodnotou, která je průběžně vytvářena a její hodnota zvyšována nebo snižována.*[3] Snahou naší společnosti nejen hodnotu investice v podobě zaměstnance zvyšovat, ale mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří svými znalostmi zvyšují konkurenceschopnost naší společnosti na trhu.

Řízení způsobilosti zaměstnanců ve výrobních procesech je nedílnou a důležitou součástí personální politiky každé firmy s návazností na disciplínu jako je řízení výroby. Péče o zaměstnance v této disciplíně se promítá do motivace zaměstnanců s přímou vazbou na kvalitu a kvantitu odvedené práce. Kvalitní zaškolení pracovníků, efektivní využití potenciálu znalostí a praktických zkušeností je v současnosti důležitým faktorem pro stabilizaci pracovní síly ve firmách a tím spojené zachování know-how lidského kapitálu, který je právě tím nenahraditelným motorem v rozvoji a konkurence schopnosti firem.

Cílem diplomové práce je analyzovat současné systémové a procesní řízení způsobilosti zaměstnanců ve společnosti Epcos s.r.o. (TDK) na základě zjištění z externí a interních nedostatků navrhnout opatření a případná doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spojeného se zaškolováním a efektivním řízením pracovníků po zařazení do výrobního procesu.

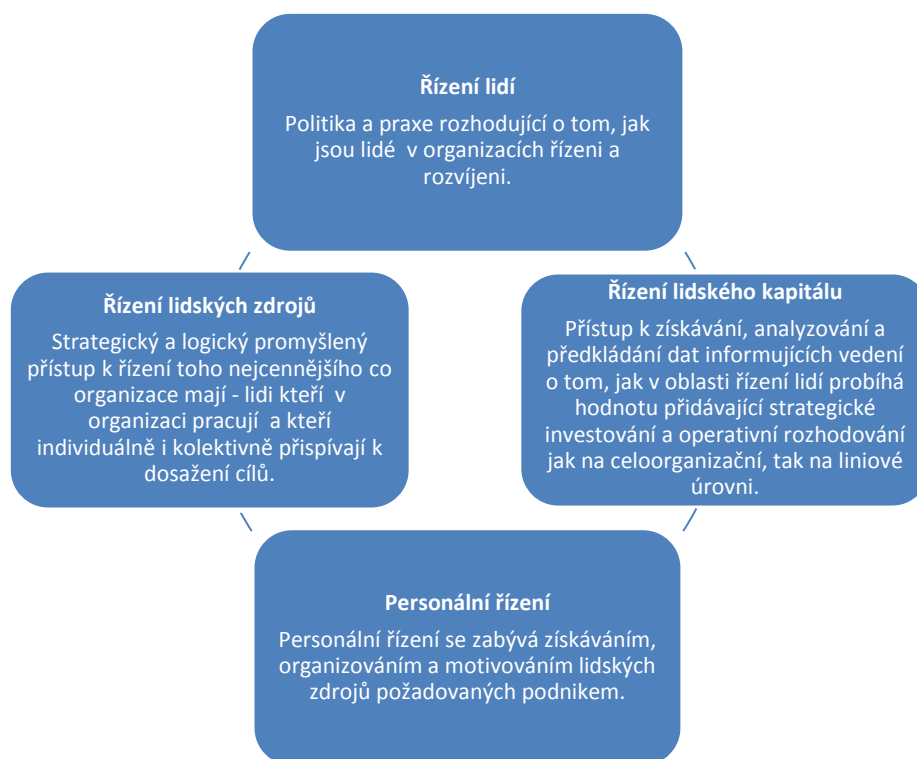
## 1 Obecná charakteristika řešené problematiky

Cílem personální práce je zajištění a řízení lidských zdrojů tak, aby docházelo k úspěšnému naplňování stanovených cílů organizace prostřednictvím pracovníků. Na očekávané výsledky má vliv nejen vlastní řízení lidských zdrojů v organizaci, ale ve velké míře i znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků.

Řízení lidských zdrojů spočívá v plnění cílů v několika oblastech:

- Efektivnost organizace – vychází z podpory programů zaměřených na zlepšování efektivnosti organizace, jako je například řízení znalostí, řízení talentů a vytváření ideálního pracoviště.
- Řízení lidského kapitálu – jedná se o prvořadé bohatství každé firmy. Pracovník je kapitálem každé firmy, tento kapitál nabývá tím vyšší hodnoty čím větší je péče o tento kapitál. Jednou ze složek, která tento kapitál zhodnocuje je kvalitně zaškolený pracovník, který zvyšuje podíl kvalitně odvedené práce.
- Řízení znalostí – lze charakterizovat jako jakékoliv procesy, nebo postupy (vytváření, získávání, ovládání, sdílení) znalostí vedoucí k zlepšování učení v návaznosti na výkon ve firmách. Cílem je podporovat znalosti a dovednosti ve firmách.
- Řízení odměňování – úsilí vedoucí k motivaci, angažovanosti a oddanosti zaměstnanců zajišťující spravedlivé ohodnocení zaměstnance za jeho úroveň znalostí a schopností.
- Zaměstnanecké vztahy – vytvořením klimatu, v němž vládou harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky.
- Uspokojování rozdílných potřeb – politika, která respektuje a vyvažuje různorodé potřeby, individuální i kolektivní rozdíly v zaměstnání i v osobních potřebách.

Armstrong (2007) tvrdí že, „Pohnutky aplikovat řízení lidských zdrojů jsou...založeny na potřebě reagovat na vnější hrozbu plynoucí z narůstající konkurence. Je to filozofie oslovující manažery, kteří kladou důraz na získávání dalších konkurenčních výhod a uvědomují si, že tím účelem musejí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové techniky a technologie. Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“ [1]



Obrázek 1 Vztahy mezi řízením zaměstnanců [1]

## 1.1 Efektivní uvedení a následná adaptace nových zaměstnanců do podniku

Nástup nového zaměstnance do podniku je důležitým krokem pro získání základních informací potřebnou pro orientaci v podniku. Dále poté potřebné informace spojené se zařazením na dohodnuté pracovní místo. Potřebami pro získání informací a znalostí nutných pro jeho adaptaci v podniku. Cílem adaptačního procesu jsou 4 hlavní body.

- Překonání počáteční fáze, všeho nového, cizího a neznámého.
- Vytvoření pozitivního postoje zaměstnance a tím zvýšení pravděpodobnosti jeho stabilizace v podniku.
- Dosažení co nejkratšího času pro odvádění požadovaného pracovního výkonu po jeho nástupu.
- Snížit riziko spojené s odchodem pracovníka a tím neefektivního vynaložení energie na zaškolování.

Armstrong (2007) cituje Fowlera (1996) a uvádí, že *náklady spojené s odchodem zaměstnanců několik měsíců po jejich nástupu do organizace je spojená s nemalými finančními náklady. Tyto náklady souvisí se:*

- *Získáváním nových zaměstnanců (problematika současného trhu práce, získání adekvátní náhrady).*
- *Zácvikem nových zaměstnanců (časové a finanční prostředky).*
- *Potřebou dočasného pokrytí neobsazeného pracovního místa (mimořádné směny stávajícího personálu).*
- *Zvýšenou kontrolou nového zaměstnance a případnými náklady spojenými s opravami chyb.*
- *Rozdíly mezi skutečnou hodnotou pracovníka a náklady na pracovníka (mzdy, bonusové systémy atd.).*

*Tyto náklady mohou činit u kvalifikovaného zaměstnance až 75 % jeho ročního platu. U pomocného pracovníka až 50 % jeho ročního platu. [1], [7]*

Jiné zdroje citují podobné finanční ztráty spojené s odchodem zaměstnanců v podobě zdravé a nezdravé fluktuace zaměstnanců. Branham (2009) uvádí *zjištění Saragota Institute odhadují průměrné náklady na ztráty jednoho zaměstnance ve výši jeho ročního platu. Společnost, která má tři sta zaměstnanců s průměrným ročním platem zaměstnance ve výši 35 tis. USD a mírou dobrovolné fluktuace 15 procent ročně přichází jen na nákladech fluktuace každý rok o 1,575 mil. USD. V případě zabránění sedmdesáti procent za 45 každoročně odcházejících zaměstnanců (tedy 31 zaměstnancům) pak by tato společnost mohla ušetřit 1,102 mil. USD.*[4]

Proto je důležitým prvkem první dojem ze strany nastupujícího zaměstnance, dále způsob adaptace na pracovišti, ale také průběžné ověření metodiky zaškolování (znalostí a průběhu zaškolení) a to nejlépe například po měsíci působení zaměstnance na pracovišti.

## **1.2 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnance**

Účelem oblasti vzdělávání je systematické utváření prohlubování a rozšiřování pracovních znalostí, dovedností a chování zaměstnanců spojené s provedením a výkonem sjednané práce. Oblast vzdělávání je řízena po celé období působení zaměstnance ve firmě a souvisí s všeobecným vzděláváním a úrovně kvalifikace pracovníka.

- Adaptační část – souvisí s nástupem pracovníka do firmy a uvedením do pracovního procesu. Zajišťuje osvojení si znalostí, schopností a chování k výkonu sjednané práce.
- Prohlubování kvalifikace - průběžné osvojení nových schopností souvisících se změnami požadavků kladenými na pracovní funkci, tak aby mohl pracovník dále úspěšně vykonávat pracovní činnost.
- Rekvalifikace – osvojení si pracovních činností, které jsou potřebné pro výkon jiné práce než původně sjednané.
- Rozšiřování kvalifikace – zde se jedná spíše o speciální způsob vzdělávání se zaměřením na jedince orientovaným na jeho schopnosti a potenciál. Formování pracovních, sociálních a osobnostních vlastností jedince.

## **2 Analýza současného stavu s ohledem na řešenou problematiku**

EPCOS s.r.o. byla založena v roce 1999 jako český závod německého koncernu EPCOS. Společnost vznikla akvizicí části výroby společnosti Pramet a.s. Šumperk, která se zabývala výrobou feritových jader již od roku 1953. Do nových výrobních hal se přesunula výroba ze zahraničních závodů divize feritů koncernu EPCOS AG z německého Mnichova a z francouzského Bordeaux. V letech 2005 – 2009 proběhlo rozšíření výroby o výrobky divize keramických součástek přesunem výrobní technologie na výrobu pozistorů (PTC) z rakouského závodu EPCOS v Deutschlandsbergu. EPCOS s.r.o. vyrábí přes tři tisíce typů feritových jader a přes tisíc typů keramických pozistorů. Výrobky ze Šumperka jsou z 98 procent exportovány do celého světa. Společnost je certifikována dle ISO TS 16949. V roce 2009 vznikla v japonském Tokiu společnost TDK-EPC kombinací vyčleněného sektoru elektronických součástek společnosti TDK a koncernu EPCOS AG, patřící do globální skupiny TDK. TDK-EPC má 43.000 zaměstnanců a více než 50 výrobních závodů po celém světě s konsolidovanými tržbami přes 3,5 miliard EUR. EPCOS s.r.o. užívá logo TDK.

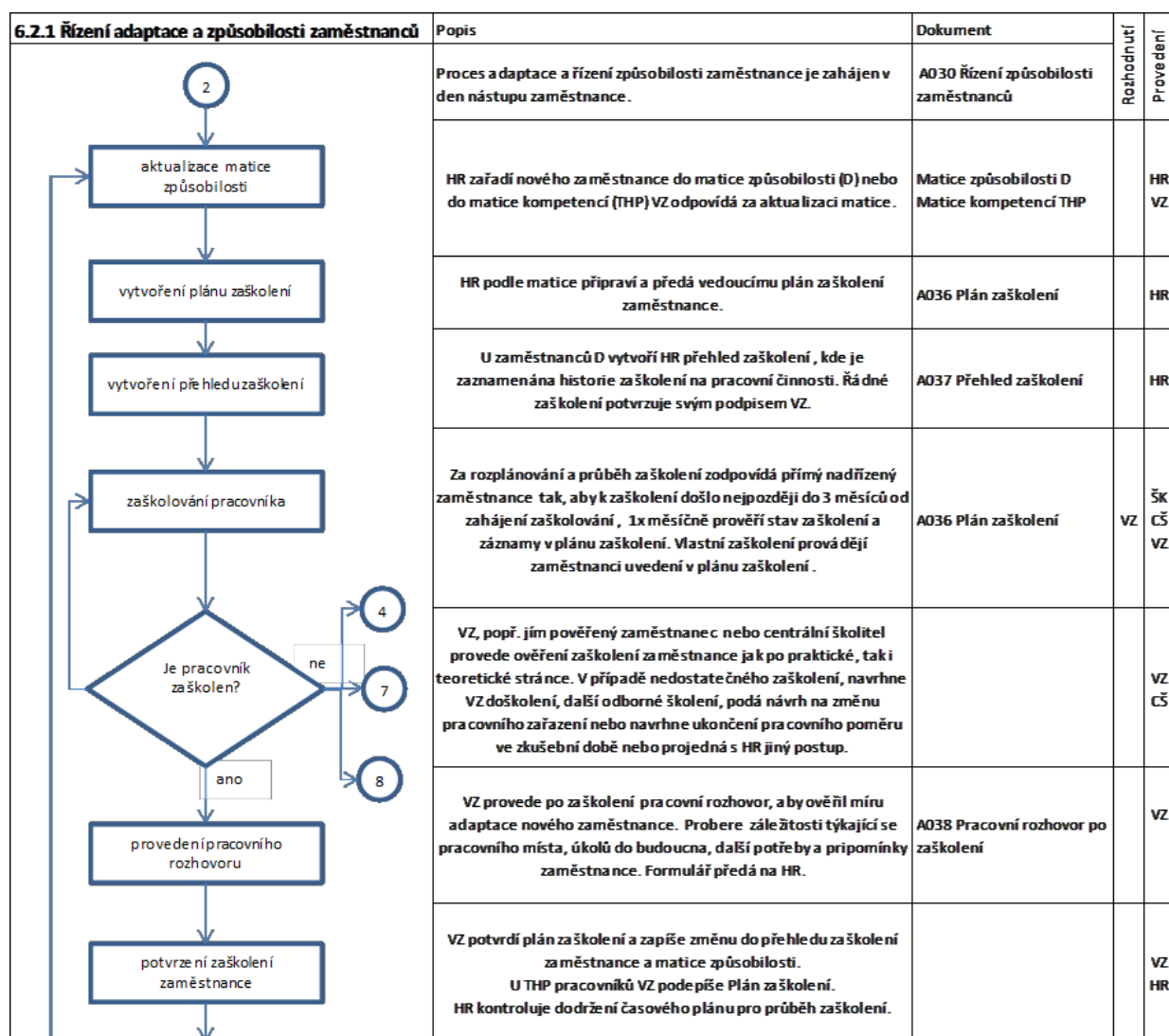
Analýzy, navržené v této práci, jsou založeny na potřebě změny systému zaškolování zaměstnanců ve smyslu zavedení efektivnějšího způsobu zaškolování pracovníků po jejich nástupu na pracovní pozici. Zajištění následné průběžné péče o zaměstnance v případě nutnosti průběžného doškolování. Dále také pro potřeby, které souvisí rozvojem vědomostí spojených s rozšířením kvalifikace, univerzálnosti zaměstnance. Návrh analýz pro ověření současného stavu systému adaptace a metodiky zaškolování zaměstnanců na pracovišti jsou založeny na základě nálezů z interních auditů, interních a externích reklamací.

## 2.1 Řízení lidských zdrojů

Cílem firemního řízení těchto zdrojů je zajistit motivované, loajální a způsobilé lidské zdroje schopné podávat odpovídající výkony a dále rozvíjet jejich schopnosti podle požadavků a cílů společnosti.

## 2.2 Popis procesu Řízení lidských zdrojů ve firmě

Proces řízení lidských zdrojů v naší společnosti je zaveden a sestává z částí vyjádřených pomocí vývojových diagramů – popsáno interně v řízené dokumentaci [2].



Obrázek 2 Ukázka postupu pro řízení adaptace a způsobilosti zaměstnanců uvedeného v podnikové dokumentaci [2]



Jednotlivé kapitoly popisují danou oblast, která je specifikována postupy, dokumentací a odpovědnostmi související se správou tohoto systému. Dále popisuje kompetence a role odpovědných pracovníků v systému řízení adaptace a způsobilosti zaměstnanců. Kapitoly se zabývají tematikou v oblasti interního řízení:

- Výběr a nábor zaměstnanců.
- Řízení adaptace, způsobilosti a výkonu zaměstnanců (hodnocení).
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, nástupnictví a kariérní plány.
- Motivace zaměstnanců
- Změna pracovního zařazení
- Ukončení pracovního poměru

Koubek (2011) uvádí dvě potřeby investice do vzdělávání, a to ze strany:

- *Zaměstnavatele – která vede ke zlepšení výkonu, produktivity, flexibility pramenící z rostoucí úrovně znalostí a schopností.*
- *Zaměstnance – která je ve vlastním zájmu každého zaměstnance a přináší mu na základě jeho osobní investice do zvýšení znalostí a schopností vyšší úroveň výdělku, větší spokojenost s prací, perspektivu lepší kariery a do jisté míry i pocit jistoty zaměstnání. [3]*

## 2.3 Komplexní popis současného systému řízení způsobilosti zaměstnanců

Popis systému řízení způsobilosti zaměstnanců při nástupu / převodu na novou pracovní pozici je rozdělen do dvou částí pro výrobní pracovníky a technickohospodářské pracovníky (THP):

- I. část – Řízení způsobilosti zaměstnanců ve výrobě.
- II. část – Řízení způsobilosti THP.

V této práci se zaměřuji vzhledem k rozsáhlosti tématu na I. část, a to na řízení způsobilosti zaměstnanců ve výrobě. Systém řízení způsobilosti je založen na:

- matice způsobilosti střediska,
- plánu zaškolení zaměstnance,
- přehledu zaškolení zaměstnance.

## 2.4 Matice školení a matice způsobilosti střediska

Obsahem těchto matic je komplexní seznam všech školení (školení cílená na pozici, mimořádná školení, zákonná školení, odborná školení), vztahující se na daném středisku k jednotlivým pracovním pozicím z katalogu PPM. VZ/ODP/CŠ zpracovávají matice pro všechny existující pozice na základě aktuálního katalogu PPM.

- Vstupní školení – je souborem školení potřebných před vstupem do pracovního procesu (BOZP, CHL) k orientačnímu seznámení pracovníka s jednotlivými procesy a zavedenými filosofiemi (Kvalita, 5S, Proces neustálého zlepšování).
- Školení cílená na pozici – je souborem školení potřebných pro způsobilost zaměstnance zastávat danou pracovní pozici.
- Mimořádná školení – je souborem školení, které nemají přímou vazbu na PPM zaměstnance, ale které vyplývají z okamžité potřeby zaškolit zaměstnance na určitou činnost spojenou např. s jiným PPM, např. proškolením pouze na 1 operaci.
- Zákonná školení – je souborem školení spojená s riziky na pracovištích (např. elektro-vyhláška §50/78), nebo nutná speciální oprávnění nutná pro výkon pracovní činnosti (např. školení řidičů motorových vozíků).

- **Odborná školení** – jsou individuální školení nad rámec ZP, v rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců, vyplývají z ročního hodnocení zaměstnanců a jsou začleněna v plánu vzdělávání.

	cílená školení na pozici							vstupní školení				zákonná				odborná	
	hlavní mistr	technolog	seřizovač	seřizovač A	seřizovač B	kontrolor	nakladač	BOZP	CHL	Jakost, 5S, 3i	HR	řmv	elektro	j+v	tns....	odborné 1	odborné 2
ppm1: hlavní mistr	x							x	x	x	x					x	x
technolog		x						x	x	x	x						
seřizovač			x	x	x			x	x	x	x	x					
kontrolor						x		x	x	x	x						
nakladač							x	x	x	x	x						
ppm...								x	x	x	x						

Obrázek 3 Příklad matice školení – výrobní střediska

Matice způsobilosti střediska vzniká doplněním zaměstnanců k jednotlivým PPM a úrovně jejich skutečného zaškolení do matice školení.

		cílená školení na pozici							vstupní školení				zákonná				odborná	
	jméno pracovníka	hlavní mistr	technolog	seřizovač	seřizovač A	seřizovač B	kontrolor	nakladač	BOZP	CHL	Jakost	HR	řmv	elektro	j+v	tns....	1	2
ppm																		
ppm1: hlavní mistr	Franta	x							x	x	x	x	x					
technolog	Karel		x						x	x	x	x						
seřizovač	Jirka			x	1	0			x	x	x	x	x		x			
seřizovač	Petr			x	2	2			x	x	x	x	x					
seřizovač	David			x		3			x	x	x	x	x					
kontrolor	Jana						1		x	x	x	x						
kontrolor	Lenka						3		x	x	x	x						
nakladač								2	x	x	x	x						

Obrázek 4 Příklad části matice způsobilosti s definovanou úrovní zaškolení – výrobní střediska

Aktuální matice způsobilosti jednotlivých středisek jsou umístěny na podnikové síti a oprávnění k aktualizaci záznamů má HR, CŠ na základě požadavku VZ odpovědného za dané výrobní středisko.

## **2.5 Přehled zaškolení zaměstnance a Plán zaškolení**

### **2.5.1 Přehled zaškolení (Př.Z)**

Souhrnný formulář obsahující konkrétní oblasti zaškolení potřebné pro způsobilost zaměstnance zastávat danou pozici, určené VZ popřípadě ODP/CŠ detailně zaznamenaným v Matici způsobilosti střediska. Př.Z mohou být dále průběžně rozšiřovány o další zaškolení související s rozšířením kvalifikace nebo přeřazením na jinou pracovní pozici – doplňuje VZ na základě potřeby.

Záznamy z tohoto dokumentu jsou shodné se záznamy v Matici způsobilosti. Originály dokumentu jsou po zaškolení založeny na personálním oddělení, vydány jsou při požadavku na změnu v důsledku dalšího zaškolení či přeřazení na jinou pozici a pro účely ročního ověření způsobilosti.

### **2.5.2 Plán zaškolení (Pl. Z)**

Seznam dílčích zaškolení ve všech oblastech nezbytných pro výkon dané pozice, obsahuje odkaz na podklad ke školení (směrnice, návody na obsluhu, podklady střediska., atd.). Za vypracování a aktualizaci PZ odpovídají ODP, v případě divize PTC je odpovědnost na CŠ. PZ vydává pro nového popřípadě přeřazovaného zaměstnance HR. Po dobu trvání pracovního poměru je PZ uložen u VZ, v jiném případě je předán na HR.

Plž je průběžně potvrzován školitelem o provedená školení z uvedených podkladů uvedením data a jména jak školitele tak zaškolovaného, který tak potvrzuje ukončení proškolení na danou směrnici, návod, nebo podklad střediska.

#### Po ukončení zaškolení:

- Je dána povinnost ověřit zaškolení a způsobilost zaměstnance. Toto ověření provede zaměstnanec odpovědný za ověření zaškolení a způsobilosti zaškolovaného zaměstnance, který svým podpisem na formuláři PZ potvrdí výsledek zkoušky.
- Zaškolovaný zaměstnanec potvrdí na formulář PZ svou účast na zaškolení, svým podpisem potvrzuje, že obsah školení byl dodržen a pochopen
- Přímý nadřízený zaškolovaného zaměstnance provede pracovní rozhovor. Datum provedení pracovního rozhovoru zapíše do formuláře PZ, přidá své jméno a podpis.
- Správnost průběhu procesu, včetně provedení ověření způsobilost po zaškolení, potvrdí svým podpisem VS/HM. Výsledek ověření způsobilosti vyplní na formulář Př.Z podle následujících pravidel.

Tabulka 1 Výsledek ověření - vyhodnocení

ÚSPĚŠNOST [%]	STATUS	POZNÁMKA
100 - 80		Bez akce
79 - 60		Zvážit doškolení, uvést opatření.
< 60		Nutné doškolení a opakované ověření způsobilosti.

Vyplněný Př.Z je předán na HR. Vyplněný a podepsaný Pl.Z je po dobu trvání pracovního poměru zaměstnance uložen u VZ / CŠ, v jiném případě je předán na HR. Při aktualizacích instrukcí a směrnic, které nemění obsah Plánu zaškolení popř. Matici zaškolení, probíhá doškolení na základě Prezenční listiny školení. Prezenční listina obsahuje údaj o tématu školení a hlavní body, které jsou obsahem aktualizace. Prezenční listiny podepsané školitelem a účastníky jsou založeny u VZ/ODP/CŠ.

## 2.6 Změny a aktualizace Matice způsobilosti a Plánů zaškolení

Pokud dochází na středisku ke změnám, které ovlivňují stávající Matici způsobilosti nebo Plány zaškolení, tak VZ, CŠ zašle elektronicky na HR informaci o důvodu změny – např. vznik či zánik PPM, změna pracovního postupu (obsahu školení) – nová směrnice apod., doplnění nového popř. zrušení existujícího školení, atd., dále datum, od kterého je změna platná.

V případě převedení zaměstnance na jiné středisko se jeho stávající záznam v matici původního střediska přenesse mimo tabulku střediska s poznámkou o převedení.

V případě skončení pracovního poměru je záznam způsobilosti v matici střediska přenesen mimo tabulku s poznámkou o ukončení pracovního poměru.

## 2.7 Další pojmy

- Časový plán zaškolení je období průběhu zaškolování zaměstnanců na pracovní pozici, pokud není stanoveno jinak, platí doba zaškolení seřizovače 2 – 3 měsíce, pro operátora a kontrolora 1 – 2 měsíce.

- Roční ověření způsobilosti probíhá jednou ročně formou Centrálního testu znalostí. Každý zaměstnanec ve výrobě obdrží testy týkající se jeho aktuálního zaškolení (v daném období je aktivní a zaškolení je v matici způsobilosti označeno zeleně). Centrální test je rozdělen na dvě hlavní části.

**Část A:** a) BOZP, b) Chemické látky, c) Kvalita, d) 5S, e) 3i. Každá oblast je zastoupena 3 – 5 otázkami.

**Část B:** test ze školení cílených na pozici. Protože zaměstnanec může mít více cílených školení, bude testován z každého z nich. ODP/CS vyhodnotí test a záznam o výsledku je vyznačen do Přehledu zaškolení zaměstnance. Pokud se po ročním ověření změnil úroveň zaškolení, provede se záznam rovněž do obou dokumentů a do matic způsobilosti

## 2.8 Nálezy z interních auditů

Tento nástroj, který slouží k ověřování shody procesů, potvrdil opakovaně v několika nálezech problematiku spojenou s:

- Nezaškolenými pracovníky po aktualizaci procesních předpisů.
- Neúplnými plány zaškolení pracovníků.
- Nedostatečnou znalostí dokumentace popisující proceduru zaškolování zaměstnanců odpovědných pracovníků za proces zaškolování.
- Pracovníkem převedeným na jinou pracovní činnost bez patřičných teoretických a praktických znalostí.

Koubek uvádí *definici popisující vzdělávání pracovníků jako činnost zahrnující jisté aktivity spojené se zajištěním prohlubováním pracovních schopností a flexibility za pomoci zaměstnavatele potřeba zajistit standard znalostí zaměstnanců, ale investice ze strany zaměstnance v podobě vlastního zájmu se zdokonalovat.*[3]

## 2.9 Interní reklamace

- Zaměstnanci je v procesu zaškolování přidělen pracovník bez kompetencí pro zaškolování.
- Pracovník nemá specifikován plán zaškolení.
- Pracovník převeden na jinou pracovní činnost bez patřičných teoretických a praktických znalostí.
- Pracovník je uvolněn bez dostatečných teoretických a praktických znalostí.

Koubek (2011) uvádí *metody používané pro zajištění zaškolování na pracovištích, jako jsou například asistování, kdy se jedná o odborný dohled nad zaškolovaným zaměstnancem. Ten je přidělen zkušenému zaměstnanci, pomáhá mu plnit jeho úkoly, učí se od něj. Stále větší měrou se zapojuje do samostatné činnosti. Na druhé straně uvádí také metod „rotace“ kdy se jedná o snahu zajistit flexibilního zaměstnance, který má speciálně nastavený režim z důvodu zachování jeho odbornosti a flexibility.* [5]

## 2.10 Externí reklamace

- Pracovník je uvolněn bez dostatečných teoretických a praktických znalostí.

## 2.11 Nástroje zvolené pro analýzy

Tyto nástroje jsem použil jako základní analýzy k získání důležitých informací o procesech zaškolování napříč všemi procesy, definic návrhů a opatření vedoucích k nastavení efektivnějšího systému zaškolování a adaptace pracovníků v naší firmě. Následně také k volbě doplňujících analýz.

Jako ověřovací metodu a nástroj pro rozšíření náhledu na řešenou problematiku ze strany školitelů a školených pracovníků jsem zvolil:

- Workshop
- Anonymní dotazník
- Snímky pracovního dne
- Analýza fluktuace zaměstnanců

### 2.11.1 Workshopy

Jejichž obsahem bylo seznámení liniového managementu (ODP) se systémem adaptace a zaškolování zaměstnanců, dále se související dokumentací. Součástí těchto workshopů byl i brainstorming, který splnil očekávání jako zpětná vazba řešené problematiky a potvrdil možný potenciál pro zlepšení procesu zaškolování a tím zvýšení efektivity v oblasti zaškolování pracovníků. Z těchto workshopů jsem zpracoval shrnutí připomínek a podnětů.



Obrázek 5 Příklad z prezentace pro workshopy



### 2.11.2 Anonymní dotazník

Jako další ověřovací metoda byl sestaven dotazník formou anonymního průzkumu, "Průzkum spokojenosti s průběhem zaškolování na pracovištích". Tento dotazník byl distribuován zaměstnancům s nástupem od ledna 2014 do prosince 2015 (rozšířený o pracovníky stávající s rozšiřováním kvalifikace stávajících zaměstnanců ve zmíněném období). Celkový počet 186 plánovaných účastníků (respondentů) pokrýval všechny výrobní střediska. Tohoto anonymního průzkumu se zúčastnilo 82 % respondentů z celkového počtu plánovaných střediska.

**5. Měl(a) jste určeného školitele, který se Vám věnoval pro teoretickou část?**

ANO ☐

NE ☐

**6. Kdo se Vám věnoval?**

jiný pracovník ☐

specialista ☐

směnový mistr ☐

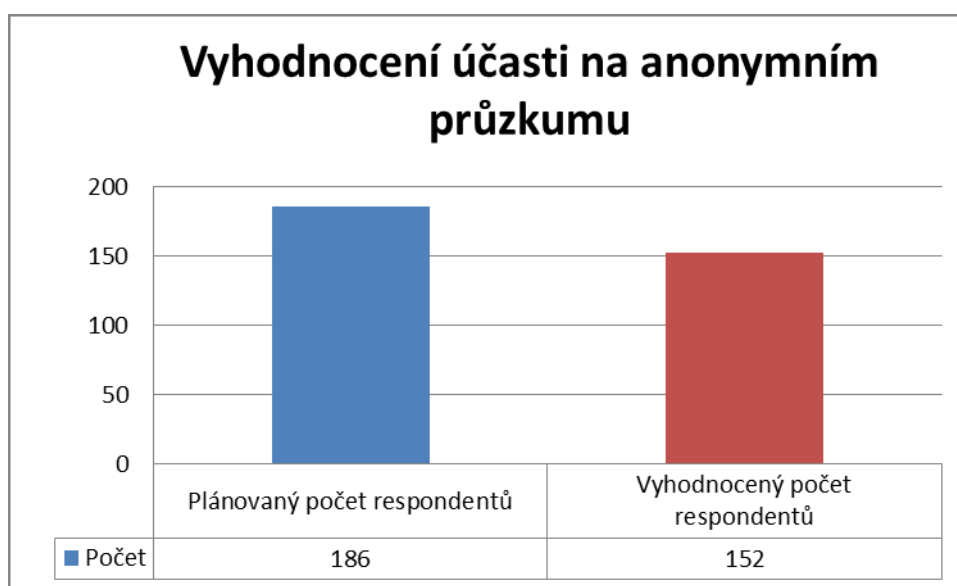
hlavní mistr ☐

technik ☐

centrální školitel ☐

*Pokud se vám nikdo nevěnoval, znáte důvod?*

Obrázek 6 Příklad otázky z anonymního dotazníku



Graf 1 Vyhodnocení účasti pracovníků průzkumu spokojenosti

### 2.11.3 Snímek pracovního dne

Jako ověřovací metodu jsem navrhl z důvodu ověření časového prostoru pracovníků odpovědných za zajištění zaškolování a adaptaci pracovníků ve výrobním procesu. Tyto pracovní snímky byly realizovány na pracovišti kontroly vzhledových vad pro pracovní pozice mistr, předák a pracovník (kontrolor v procesu zaškolování).

Arbeitstagaufnahme									
Směna				POZOROVACÍ LIST PRO SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE					
Závod:				Název operace :				Číslo krycího listu : /	
Provoz:				Číslo losu:		Mat. číslo:		Číslo	
Dílňa:				Rozměr : Ø /		Mat. Typ:		snímku:	
Stroj:				Začátek		Stáří		Zpracován	
Datum:				pozorování:		pracovníka:		na práci:	
Týden:				Konec		Osobní číslo		Snímek	
				pozorování:		pracovníka:		provedl:	
Čas				Příjmení:		Kvalifikační		Snímek	
Poř.	Minuta/	Jednot.	Symbol	Jméno:		třída:		vyhodnotil:	
číslo	setiny		času						

Obrázek 7 Hlavička listu formuláře pro zápis pozorování snímku pracovního dne

Pro vlastní záznamy a vyhodnocení bylo použito příslušné metodiky [6]

### 3 Vyhodnocení analýz, identifikace problémů

Kapitola se zabývá vyhodnocením použitých analýz a popisu problematiky spojené se systémem zaškolování a adaptace zaměstnance ve výrobním procesu. Cílem použití těchto analýz bylo prověření současné systémové a procesní části metodiky zaškolování pracovníků, navazující průběžné doškolování a zvyšování způsobilosti zaměstnanců.

#### 3.1 Workshop

Ve spolupráci s personálním oddělením byly naplánovány workshopy v několika termínech, tak aby došlo k pokrytí maximálního počtu pracovníků liniového managementu a specialistů, kteří se na jednotlivých procesech podílejí na zaškolování pracovníků.

Pro popis současného stavu a problematiky v této disciplíně byla použita prezentace, viz příloha. Úvodní část této prezentace popisuje stávající systém a proces zaškolování, sloužila jako školicí materiál pro účastníky workshopů. Druhá část popisuje zachycené neshody, třetí část obsahuje návrhy řešení. Z těchto schůzek vznikl souhrnný soupis připomínek a podnětů, viz Tabulka 2.

*Tabulka 2 Shrnutí zjištění odpovědných pracovníků za zaškolování zaměstnanců*

Workshop – shrnutí liniový management, ODP	
Oblast problému	Popis problému
Nedostatek času školitelů (ODP)	Experti odpovědní za zaškolování nemají dostatečný časový prostor pro zaškolování a kontrolu zaškolovaného zaměstnance.
Nedostatek školitelů (ODP)	Nedostačený počet uvolněných expertů způsobilých pro zaškolování pracovníků na pracovištích.
Nedostatek univerzálních pracovníků	Zastupitelnost pracovníků v případě potřeby střediska nebo mimo střediskovou zápůjčku není systémově řízena.
Nedostatečný časový interval pro zaškolení zaměstnance	Současný systém definuje časový interval zaškolení pro pracovní pozice, která je navázána na odměnu za zaškolení a uvolnění zaměstnance do výroby
Pracovní pozice neodpovídá skutečnosti	Pracovník je přijat a hodnocen na pracovní pozici, kterou z důvodu dispozic není schopen vykonávat. Dochází k demotivování stávajícího personálu středisek.
Neřízená dokumentace	Na pracovištích se nacházejí neřízené dokumenty, které byly vytvořeny na pracovištích a slouží k zaškolování pracovníků.

## 3.2 Anonymní dotazník

Dotazník obsahoval 21 otázek k tématu teoretické části a praktické části zaškolován, viz příloha A.

### 3.2.1 Dotazník – všeobecná část

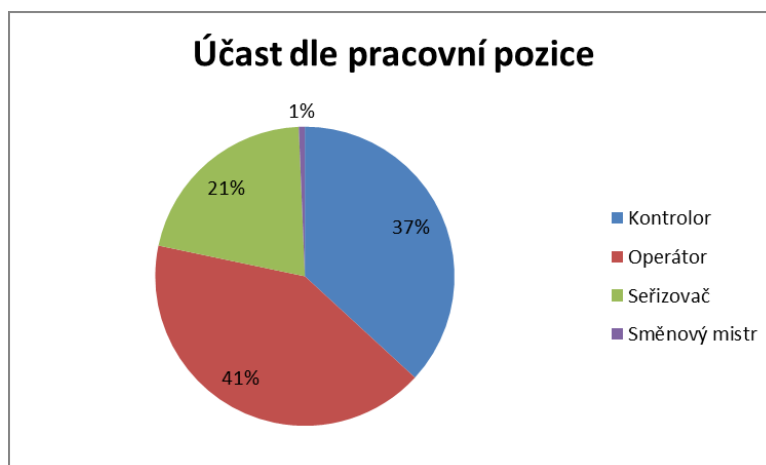
Tato část dotazníku obsahovala 5 otázek, které byly zaměřeny na všeobecné informace o respondentovi (středisko, pracovní pozice, pohlaví, typ pracovní smlouvy, délku pracovního poměru. Vyhodnocuje počet účastníků, kteří se zúčastnili. Dle pohlaví, typu pracovní smlouvy, pracovní pozice a délky pracovního poměru.

#### 1) Uvedení účasti respondentů za středisko



Graf 2 Účast respondentů dle střediska

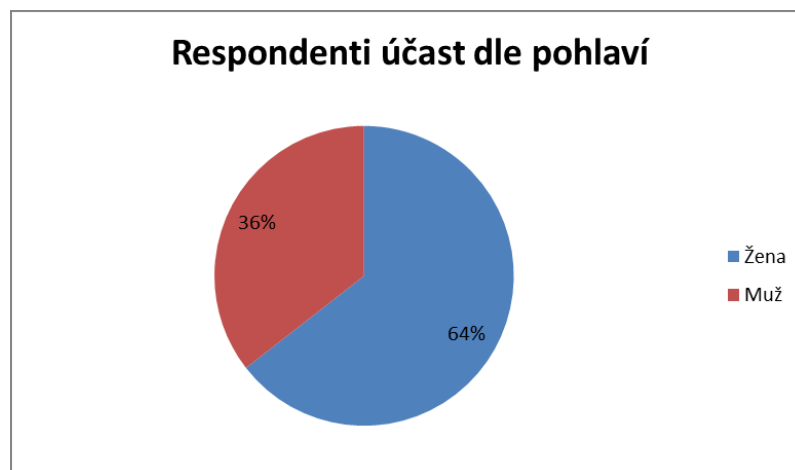
## 2) Uvedení pracovní pozice respondenta



Graf 3 Znáznornění účasti podle pracovního zařazení

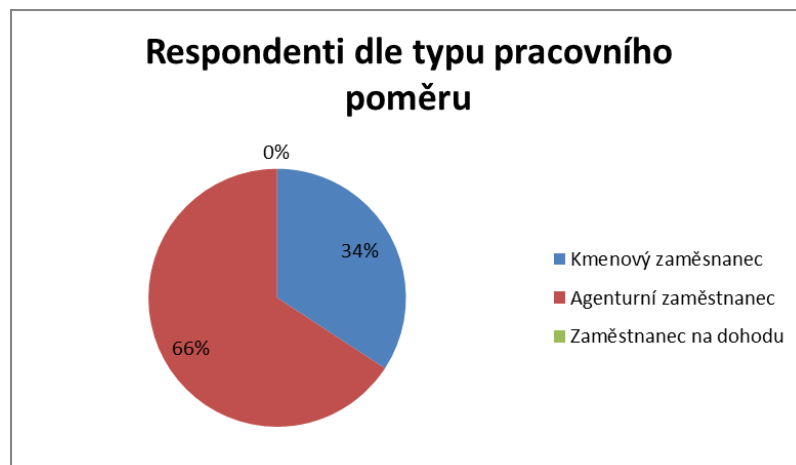
Z grafu č. 3 vyplývá účast respondentů zobrazená podle pracovních pozic zúčastněných v průzkumu spokojenosti.

## 3) Uvedení pohlaví respondenta.



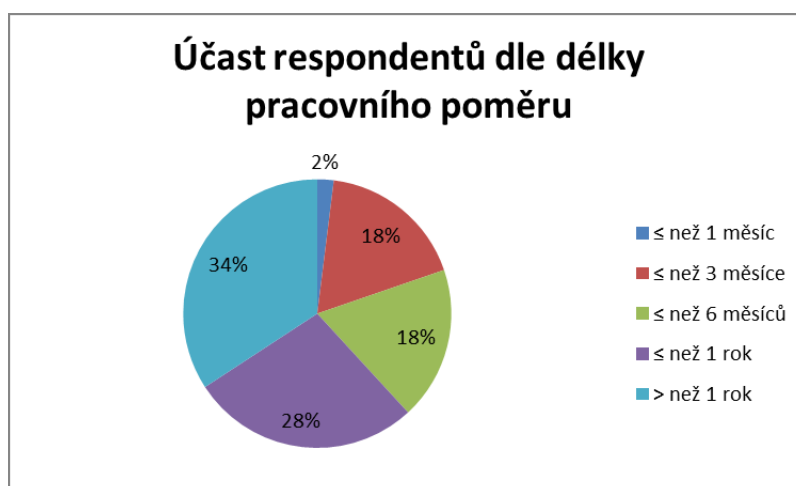
Graf 4 Znáznornění účasti respondentů podle pohlaví

#### 4) Typ pracovní smlouvy?



Graf 5 Znáznornění účasti dle typu pracovní smlouvy

#### 5) Uved'te prosím dobu, po kterou pracujete v naší firmě.



Graf 6 Rozlišení dle délky trvání pracovního poměru

Z grafu č. 6 vyplývá struktura délky odpracované doby respondentů v naší společnosti. Cílová skupina zaměstnanců byla určena v rozsahu leden 2014 – prosinec 2015.

### 3.2.2 Dotazník – teoretická část

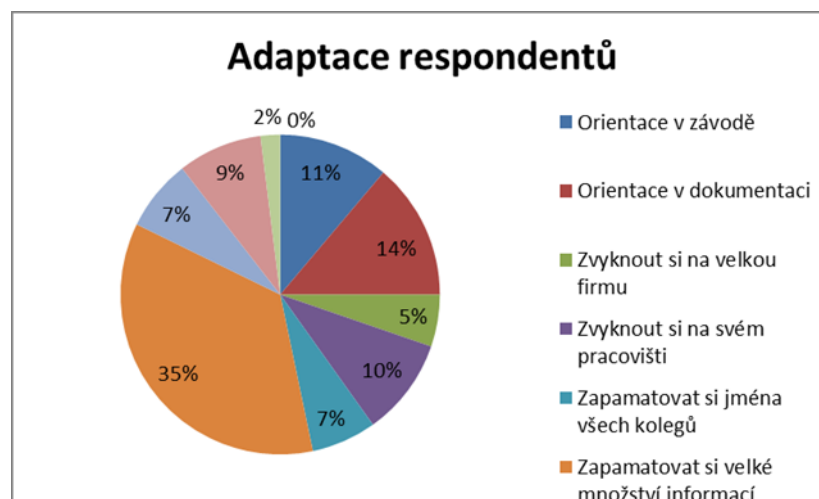
Tato část dotazníku obsahovala 6 otázek, které byly zaměřeny na teoretickou část zaškolování zaměstnanců na pracovištích.

#### 6) Co pro Vás bylo v prvních dnech v novém zaměstnání nejtěžší?



Graf 7 Hodnocení adaptace respondentů

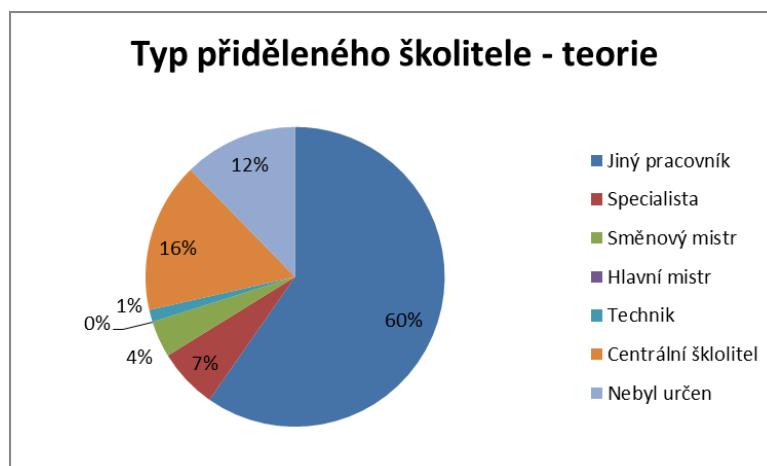
#### 7) Měl (a) jste určeného školitele, který se Vám věnoval pro teoretickou část?



Graf 8 Vyjádření respondentů k seznámení s teoretickými materiály

Z tohoto hodnocení je vidět, že respondenti hodnotili jako největší bariéru velké množství informací spojených s orientací v dokumentaci a orientací v závodě. Informace se přenáší i do další otázky (číslo 10) obsažené v dotazníku, která se týká dokumentace používané pro zaškolování zaměstnanců po teoretické stránce.

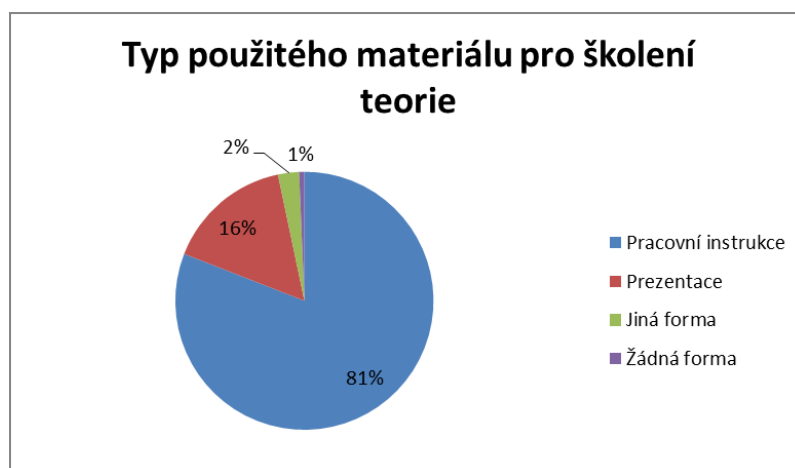
## 8) Kdo se Vám věnoval?



Graf 9 Znárodnění zajištění typu školitele zajišťujícího školení teoretických znalostí

Graf 9 znázorňuje důležitou informaci, kdy ve 12 % nebyl určen školitel pro seznámení s teoretickými materiály potřebnými k zaškolování na pracovištích. Za zamyšlení také stojí, zda zmíněných 60% jiných pracovníků jsou kompetentní zajišťovat úlohu školitele a mají dle pravidel uvedených v podnikové dokumentaci minimálně přidělený status 3 – expert a je schopen školit (viz příloha Matice způsobilosti střediska).

## 9) Jakou formou Vám byly zajištěny materiály pro teoretickou část zaškolování?

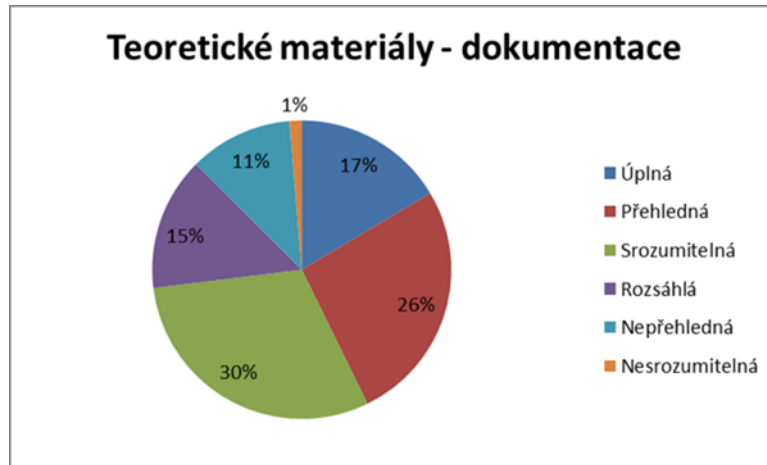


Graf 10 Vyjádření k typu dokumentace použité pro teoretické znalosti

Standardem používaným v naší firmě je řízená dokumentace, a to v podobě instrukcí procesních a pracovních. V tomto případě je nutností prověřit – prezentaci a jinou formu. Vyloučit negativní vlivy v podobě neaktuálních informací, nebo standardizovat a využít pro efektivnější zaškolování zaměstnanců.



**10) Myslíte si, že dokumentace pro teoretickou část je obsahově pro Vaši potřebu?**



*Graf 11 Znázornění efektivnosti dokumentace pro zaškolování*

Grafické znázornění odpovídá prvotní informaci výše uvedené na obrázku 13. Prakticky 27 % dotazovaných vyjadřuje negativní názor k dokumentaci, která slouží jak standardní nástroj na výrobních procesech, tak i k zaškolování zaměstnanců.

**11) Byl (a) jste v průběhu zaškolení seznámen (a) se všemi teoretickými materiály, směrnicemi a dokumenty potřebnými pro Vaši pracovní pozici, na kterou jste byl (a) přijat (a)?**



*Graf 12 Vyjádření respondenta k dostupnosti dokumentace*

### 3.2.3 Dotazník – praktická část

Tato část dotazníku obsahovala 12 otázek, které byly zaměřeny na praktickou část zaškolování zaměstnanců na pracovištích a na celkovou spokojenost.

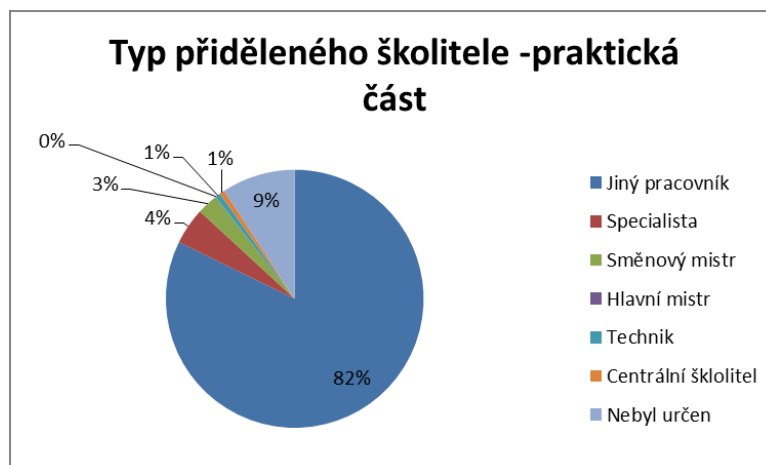
#### 12) Měl (a) jste určeného školitele, který se Vám věnoval pro praktickou část? Kdo se Vám věnoval?



Graf 13 Vyjádření respondentů k přidělení odpovědného pracovníka za praktickou část.

Zde bylo dle odpovědí respondentů detekováno zjištění, že nedochází vždy k jasnému přidělení odpovědného pracovníka – případně patrona, který zajišťuje praktické zaškolování na pracovišti. Zjištění bylo i podpořeno upřesněním v poznámkách dotazníku od jednotlivých respondentů.

#### 13) Kdo se Vám věnoval?



Graf 14 Vyjádření respondentů k zajištění praktické části školení

Graf č. 14 potvrzuje nepřidělení školitele (v 9 %). Za zamýšlení stojí vyjádření respondentů kdy (v 82 %) uvádí, že jim byl přidělen „jiný pracovník“. Důležité ve smyslu zda každý pracovník má v MZ uveden status 3 – expert a tím uvolněn jako školitel. Dále v detailu dotazníku respondenti uvádí. Že se jim přidělený pracovník dostatečně nevěnuje.

**14) Byla osoba školitele, podle Vašeho názoru, zvolena vhodně?**



*Graf 15 Hodnocení vhodně přiděleného školitele pro praktickou část*

Jednou z možných příčin negativního vyjádření v grafu č. 15 k volbě školitele, může mít právě souvislost s předcházejícím grafem č. 14, kdy přidělený pracovník nemusí být vhodným školitelem právě z důvodu nižšího statusu, než definuje matice způsobilosti střediska.

**15) Byl (a) jste v průběhu zaškolení seznámen (a) se všemi praktickými činnostmi potřebnými pro Vaši pracovní pozici, na kterou jste byl (a) přijat (a)?**



*Graf 16 Vyjádření respondentů s průběhem praktického zaškolování*

Záporné hodnocení plyne z detailních komentářů ze strany respondentů, vyjadřuje nedostatečný čas ze strany školitel věnovaný školenému zaměstnanci, dále poté neprofesionální metodiku pro praktickou část zaměřenou na výkon a přístup k zaškolovanému zaměstnanci, který je bez potřebných praktických zkušeností zapojen do standardního výrobního procesu.

**16) Byla Vaše činnost v průběhu zaškolování průběžně kontrolována přiděleným školitelem?**



Graf 16 Vyjádření respondenta k prověření správnosti úkonů v průběhu zaškolování

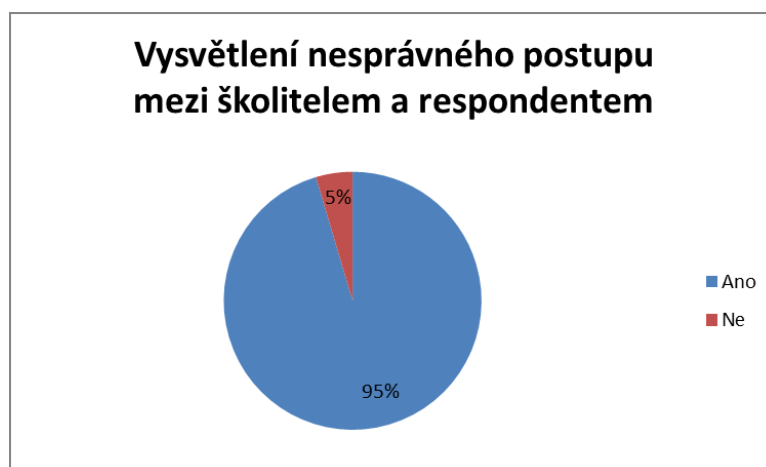
Grafu č. 17 vyplývá, že u zaměstnance není v průběhu zaškolování ověřována správnost vykonávaných úkonů s návazností na ověření, které vyplývá i z grafu č. 18

**17) Byla Vám v případě nesprávného postupu tato skutečnost přiděleným školitelem sdělena?**



Graf 17 Vyjádření respondenta ke zpětné vazbě od ODP

**18) Byla Vám následně chyba přiděleným školitelem vysvětlena a vysvětlen správný pracovní postup?**



*Graf 18 Vyjádření respondenta ke zpětné vazbě od ODP*

Z grafu č. 19 vyplývá, že v případě odchylky od standardních postup není zcela vysvětlení nesprávného postupu novému zaměstnanci, což je viditelné již v grafech č. 17 a 18.

**19) V případě přesunu na jinou pracovní činnost Vám byly jasně a srozumitelně vysvětleny pracovní postupy pro teoretickou část?**



*Graf 19 Vyjádření respondenta k převodu na jinou pracovní činnost – teorie*

Z grafu č. 20 a 21 vyplývá problematika spojená s neřízenými přesuny zaměstnanců, kteří jsou v případě potřeby přesouváni v rámci střediska, nebo mezi středisky z důvodu efektivního využití zaměstnanců. Při převodu není vždy zcela zajištěna potřebná teoretická a praktická kvalifikace zaměstnance.

**20) V případě přesunu na jinou pracovní činnost Vám byly jasně a srozumitelně vysvětleny pracovní postupy pro praktickou část?**



*Graf 20 Vyjádření respondenta k převodu na jinou pracovní činnost – praxe*

**21) Byl Vašemu zaškolení věnován dostatečný časový prostor?**



*Graf 21 Vyjádření respondentů k časovému rozsahu potřebnému pro praktickou část zaškolování*

Z grafu č. 22 vyplývá, že  $\frac{1}{4}$  dotazovaných respondentů hodnotí nedostatečný časový prostor, který jim byl poskytnut pro praktickou část zaškolení na pracovišti. Zjištění charakteru o časové indispozici školitelů bylo zmíněno i v detailních poznámkách dotazníku.

**22) Bylo Vaše zaškolení obsahově srozumitelné?**



*Graf 22 Vyjádření respondentů ke srozumitelnosti obsahu zaškolování*

Z grafu č. 23 vyplývá po obsahové stránce částečná nesrozumitelnost, která opět naráží na nedostatek času pro zaškolení, tak na způsob vysvětlení.

**23) Jak byste celkově zhodnotil (a) úroveň zaškolení a další podmínky pro Vaši adaptaci ve firmě a na pracovišti?**



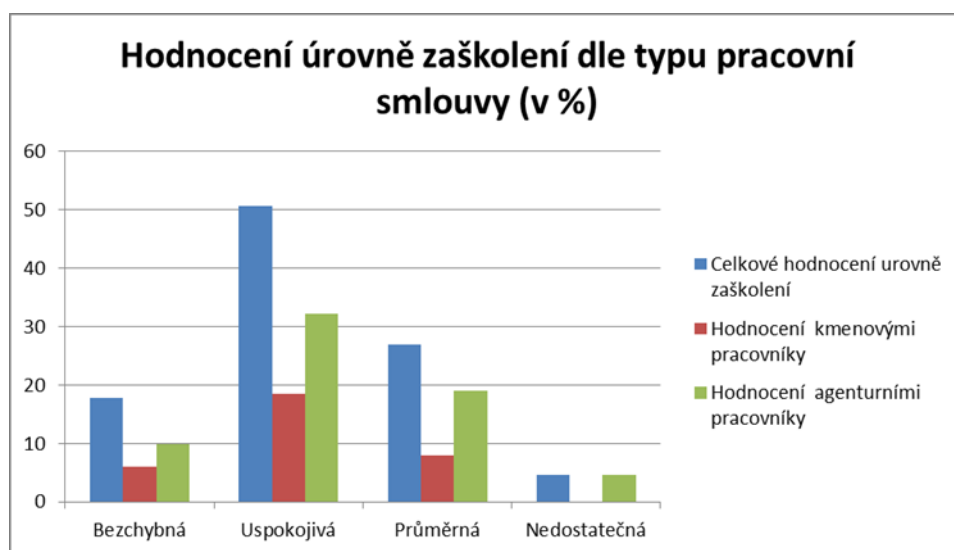
*Graf 23 Celkové shrnutí respondentů dle úrovně*

Z grafu č. 24 vyplývá možný potenciál pro zlepšení systému a procesu spojeného se zaškolováním zaměstnanců. Jednotlivá vyjádření reprezentují menší nebo větší riziko spojené s možným vznikem nekvality. Následně vzniku neshod, které generují vícenáklady, prodlevy v dodávkách směrem k zákazníkovi.

Dále se ve vyhodnocení odráží připomínky o nutnosti zaškolování stále nových pracovníků, z důvodu odchodů zaškolovaného pracovníka (zvýšená fluktuace) v průběhu zaškolování i po uvolnění zaměstnance pro samostatný výkon práce. Návazně na potřebu nestálého generování požadavků na obsazení pracovního místa. Zaškolování nových pracovníků generuje zvýšené finanční náklady, které jsou s tímto způsobem provázány na ODP a školitele, spotřebovává se tak neefektivním způsobem čas školitelů a do jisté míry mohou být i demotivováni kdo?.

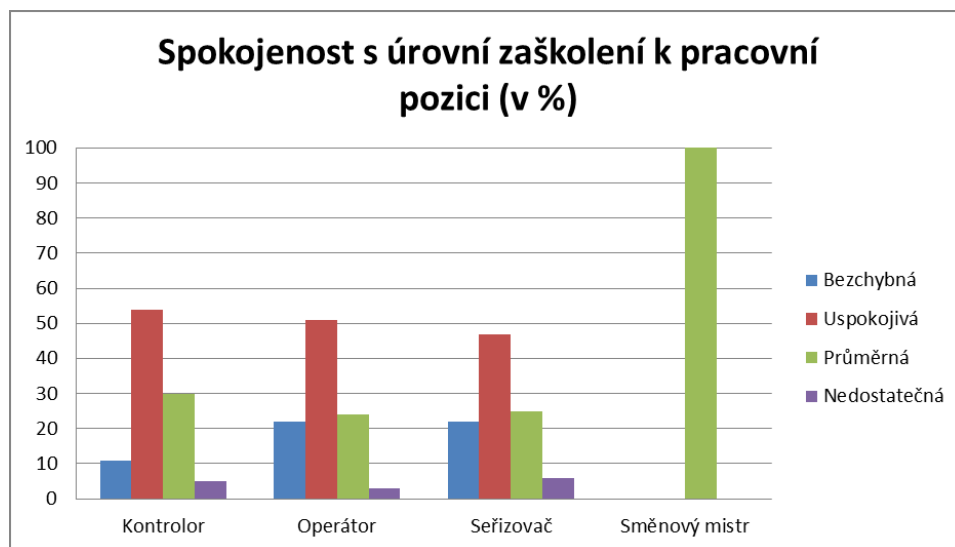
### 3.2.4 Vyhodnocení spokojenosti úrovně zaškolování dle typu pracovní smlouvy

Graf č. 25 vizualizuje spokojenost kmenových a agenturních zaměstnanců rozlišnost je způsobena počtem respondentů kmenových a agenturních. Z celkového počtu respondentů činily 2/3 agenturní respondenty a 1/3 kmenové respondenty s nástupem do společnosti od roku 2014 do konce roku 2015.



Graf 24 Souhrnné hodnocení zaměstnanců k typu pracovní smlouvy

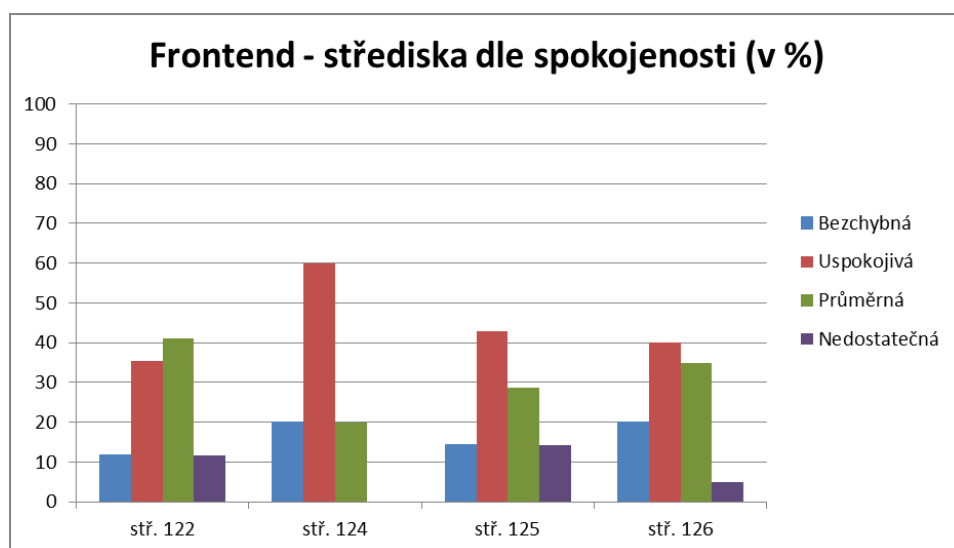




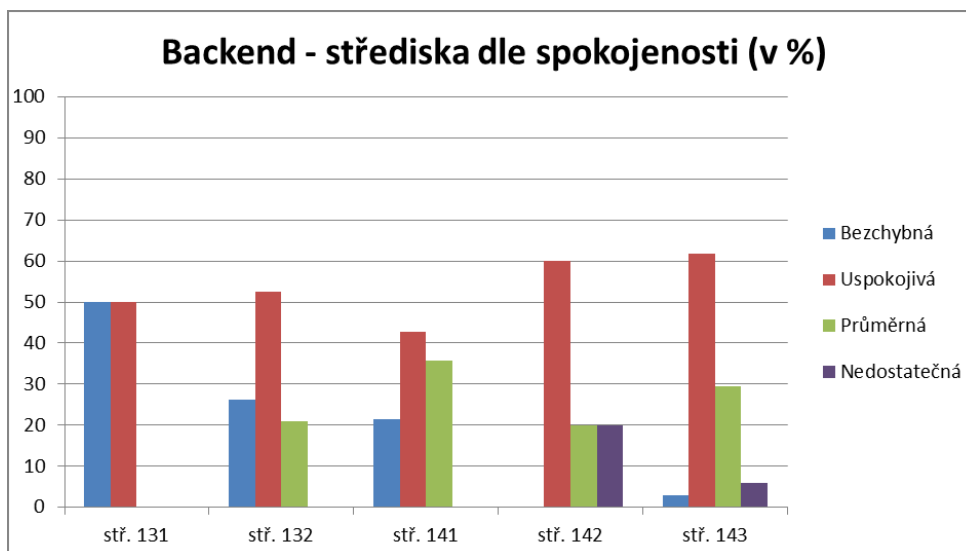
*Graf 25 Souhrnné hodnocení zaměstnanců k typu pracovní pozice*

Z grafu č. 26 vyplývá hodnocení pro danou pracovní pozici ne zcela pozitivní hodnocení. Úroveň nedostatečný se pohybuje mezi 3 – 6 % a v hodnocení průměrný mezi 24 – 30 %. Což je signálem pro možný potenciál zlepšení. Na tento graf navazuje i detailní rozpad na jednotlivá výrobní střediska, zobrazený grafy č. 27 a 28.

### **Vyhodnocení spokojenosti úrovně zaškolování dle středisek Frontend a Backend**



*Graf 26 Detail dle středisek Front end*



*Graf 27 Detail dle středisek Backend*

Z grafů č. 27 a 28 vyplývá potenciál pro zlepšení, které popisuje i detailní hodnocení respondentů v anonymním dotazníku. Tyto podmínky se dotýkají oblasti prostoru, který věnují školitelé zaměstnancům, předávání potřebných informací k výkonu pracovní činnosti, orientace na výkon u pracovníků ne zcela zaškolených a potřebě zkušeného školitele.

Souhrn problematiky zachycené v dotazníku anonymního průzkumu je popsán v tabulce č. 3. S popisem problematiky, která vyplynula z komentářů respondentů.

Tabulka 3 Shrnutí zjištění z anonymního průzkumu zaměstnanců

Anonymní dotazník – shrnutí zaměstnanci	
Oblast problému	Popis problému
Nedostatečné zaškolení – teoretická i praktická část	Experti odpovědní za zaškolování nemají dostatečný časový prostor pro zaškolování a kontrolu zaškolovaného zaměstnance.
Nevhodně zvolený školitel	Nedostačený počet uvolněných expertů způsobilých pro zaškolování pracovníků na pracovištích.
Rozsah informací - adaptace	Zaměstnanci se často vyjadřují k velkému množství informací při jejich nástupu na pracoviště, nesrozumitelnosti a rozsáhlosti dokumentace spojené teoretickou částí zaškolování. Ztráta orientace co je pro zaměstnance v prvních týdnech podstatné.
Nepřidělení ODP, školitelé	Zaměstnanci uvádí, že ne vždy jim je přidělena osoba odpovědná za zaškolování, zaškolování zajišťuje ten kdo má čas. Pracovník nemusí být vždy fundovaný k výkonu experta, který je určen k zajišťování procedury zaškolování. Demotivování zaměstnance.
Kontrolní mechanismus a zpětná vazba zaškolovaný - školitel	Zaměstnanci v některých případech uvádí, že neprobíhá kontrola ze strany školitele v praktické části, nebo jim není sdělována zpětná vazba v průběhu zaškolování o správnosti postupu, případně vysvětlení chyby. Demotivování zaměstnance. Možnost vzniku neshod.
Potřeby spojené s převodem zaměstnance	Zaměstnanci se zmiňují, že v některých případech jim nejsou zcela poskytnuty potřebné teoretické a praktické potřeby související s převodem na jinou činnost mimo jejich PPM. Možný vznik neshod.
Nedostatečný časový interval pro zaškolení zaměstnance	Současný systém definuje časový interval zaškolení pro pracovní pozice, která je navázána na odměnu za zaškolení a uvolnění zaměstnance do výroby. Uvolnění ne zcela způsobilého zaměstnance pro samostatnou pracovní činnost.

### 3.3 Snímek pracovního dne

Analýza byla navržena na základě opakovaných indicií, které se často vyskytovaly v odpovědích zaměstnanců na výrobních střediscích, při objasňování problematiky spojené se zaškolováním nových a doškolování stávajících zaměstnanců.

Realizace časových snímku byla navržena cíleně pro jedno pracoviště, které v hodnocení spokojenosti dle středisek 143 z důvodu nejvyššího počtu zúčastněných respondentů a nástupů zaměstnanců za období ledna 2014 do prosince 2015, tak aby bylo zachováno stejné kritérium jako pro předchozí analýzy. Další kritérium pro výběr tohoto střediska byly indicie z interních, externích reklamací a interních auditů.

Realizaci a vyhodnocení snímku pracovního dne zajišťovalo středisko Industrial Engineering dále IE, a to pro pracovní pozice mistr, předák a kontrolor (nový pracovník). Pro každou pracovní pozici byly realizovány 2 pracovní snímky. Celkem tedy 6 pracovních snímku pracovního dne.

Snímky pracovního dne na pracovních pozicích mistr, předák měly za úkol zmonitorovat stav pracovní náplně, revidovat s popisem pracovního místa, dále již jen PPM. V případě potenciálu ukázat časový prostor pro zaškolování a péči o zaměstnance pracovníků, kteří přímo odpovídají za disciplínu zaškolování zaměstnanců a zajišťují její realizaci přímo na pracovišti.

Snímky pracovního dne u předáka byly rozděleny dle odpovědností za přidělené typy dle geometrie výrobku z důvodu odlišné časové náročnosti. Předák RH a předák MS.

Snímky pracovního dne na pracovní pozici kontrolor byly navrženy z důvodu náhledu na průběh zaškolování nového zaměstnance, ověření kontrolních mechanismů v průběhu zaškolování.

Ve dnech provedení časových snímků na pozici mistr a předák byli přítomni na pracovišti pracovníci v procesu zaškolování. V tomto případě došlo k ověření mechanismu kontrol a intervence ze strany školitelů u zaměstnanců před uvolněním k samostatnému výkonu pracovní činnosti.

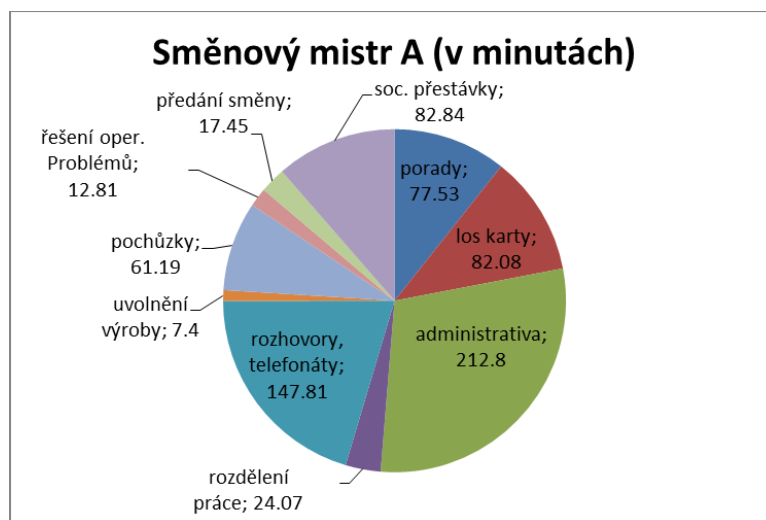
### 3.3.1 Snímky pracovního dne na pracovní pozici mistr

Zaměstnanci, u kterých byly realizovány snímky pracovního dne, pracují ve směnném režimu:

- Mistr směny – 12 hodinové směny
- Předák směny – 8 hodinové směny
- Nový zaměstnanec – 8 hodinové směny

#### Pracovní snímek mistr A

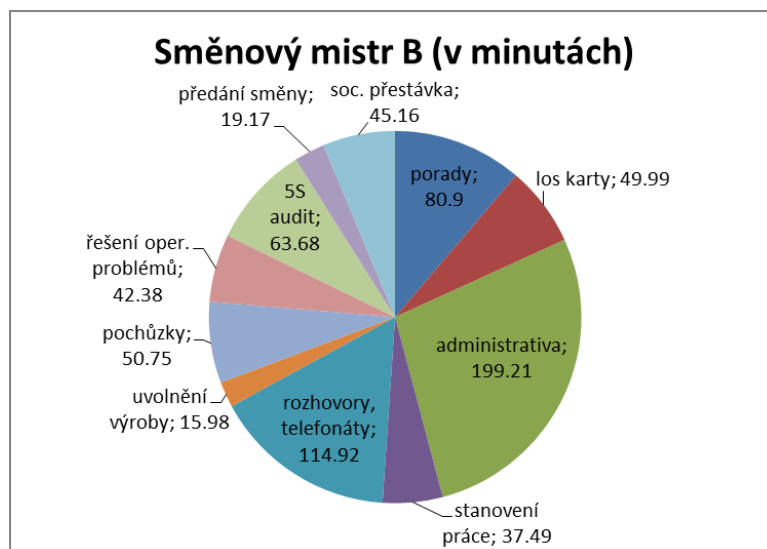
V grafu 28 je viditelné vysoké procento v položce administrativa, která je navíc přímo propojena obsahově i s položkou rozhovory, telefonáty dále také na položku los karty, což v součtu **činní 442,69 minut** z celkových 720 minut.



Graf 28 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne směnového mistra A

#### Pracovní snímek mistr B

Výsledek v grafu 29 opět ukazuje vysoké procento v položce administrativa, která je navíc přímo propojena obsahově i s položkou rozhovory, telefonáty dále také na položku los karty, což v součtu **činní 364,12 minut** z celkových 720 minut.

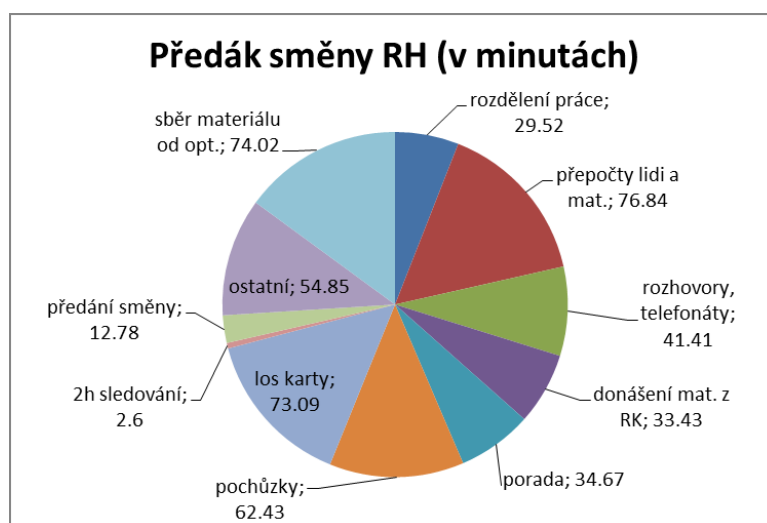


Graf 29 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne směnového mistra B

### 3.3.2 Pracovní snímky na pozici předák RH a MS typů

#### Pracovní snímek předák směny RH

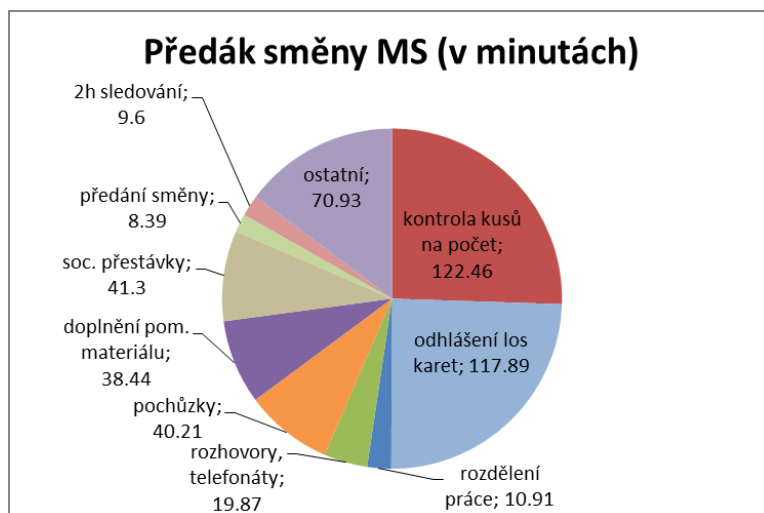
Výsledek v grafu 30 ukazuje na zvýšené procento u položky přepočty lidí a materiálu, což má přímou souvislost se systémem plánování. Za zmínku také stojí položky rozhovory, telefonáty a položka los karty, které jsou navázány na administrativu spojenou s výše zmíněným systémem plánování. V celkovém součtu tyto položky **činní 191,34 minut** z naměřených 495 minut. Časový snímek nevykazuje kontrolní mechanismy, které mají souvislost s novými pracovníky a kontrolou odvedené práce.



Graf 30 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne předáka směny RH

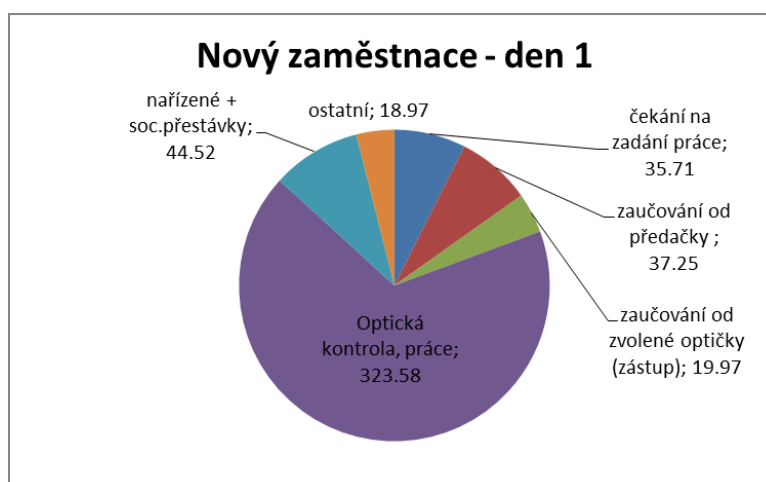
### Pracovní snímek předák směny MS

Výsledek v grafu 31 ukazuje zvýšené procento u kontroly kusů na počet a odhlášení los karet. V celkovém součtu tyto položky **činní 240 minut** z celkových 480 minut. Časový snímek nevykazuje kontrolní mechanismy, které mají souvislost s novými pracovníky a kontrolou odvedené práce.

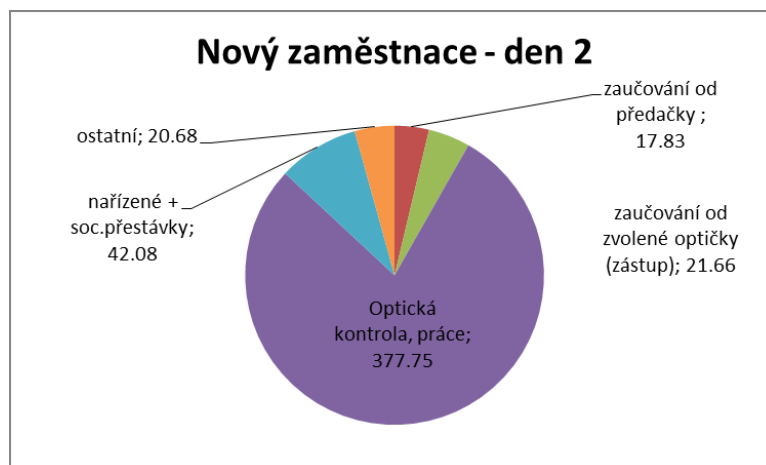


Graf 31 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne předáka směny MS

### 3.3.3 Pracovní snímky nových zaměstnanců



Graf 32 Souhrn činností a časů po prvním pracovním dnu



*Graf 33 Souhrn činností a časů po druhém pracovním dnu*

Při namátkové kontrole odebraného vzorku ODP bylo nalezeny zmetky v dobrých kusech, pracovnice byla seznámena s vadou, snímek časový nevypovídá o případné rekontrole zbývajících kusů. Detailní analýza snímků nevykazuje intenzivní kontrolu zaměstnance v průběhu 2 dní. Aktivita dotazů na správnost sortování kusů je v těchto snímcích prokázána.

*Tabulka 4 Shrnutí zjištění ze snímků pracovního dne zaměstnanců*

Analýza pracovních snímků dne – shrnutí	
Oblast problému	Popis problému
Administrativa	Liniový management je zahlcen administrativou spojenou s plánováním výroby a personálu, časté změny výrobních plánů.
Kontrolní mechanismus	Není zcela efektivní systém kontroly zaškolovaných, ale i zaškolených zaměstnanců. Přetížení ODP nemají obecně potřebný čas na zaměstnance.

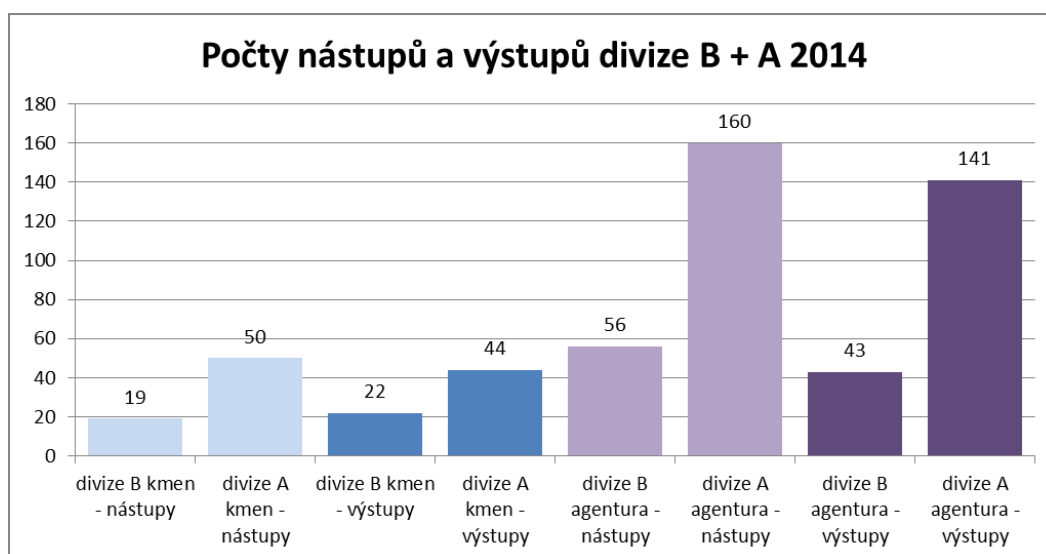


### 3.4 Dodatečné analýzy

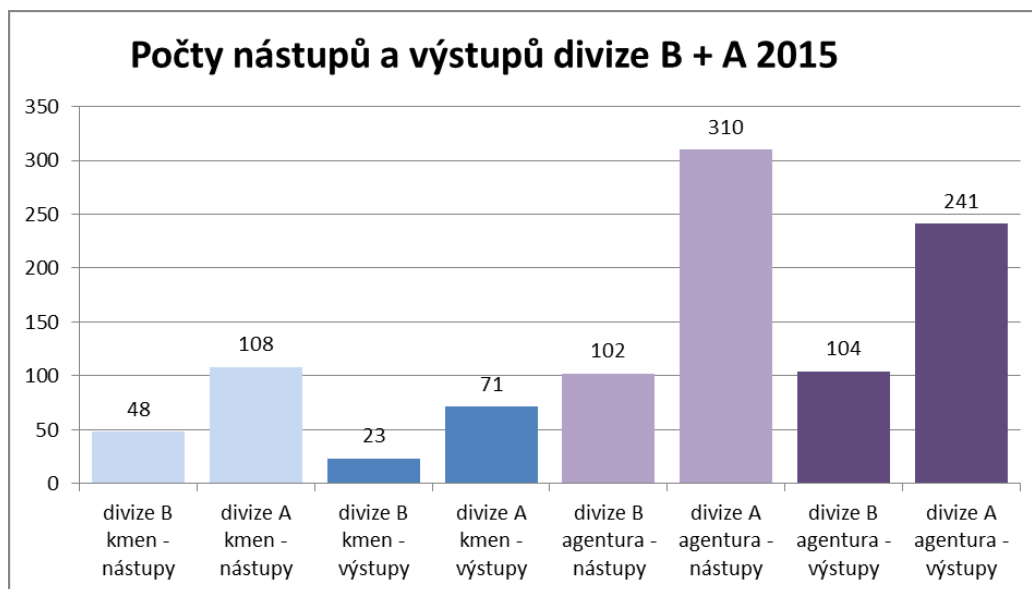
Na základě vyhodnocení stávajících analýz byla dodatečně navržena k realizaci ještě analýza fluktuace pracovníků ve firmě. Tato analýza je provedena na stejném časovém intervalu a to období dvou kalendářích let (2014 a 2015). Analýza slouží k porovnání dvou výrobních divizí, které se nacházejí v šumperské lokaci. Tato analýza prezentuje souhrn požadavků výrobních procesů na obsazení pracovních míst, konkrétně nutnost počtu pracovníků pro nábor na požadované pracovní pozice.

Grafy 34 – 36 znázorňují procento objemu nástupů a výstupů za období kalendářního roku vůči průměrnému počtu zaměstnanců v roce 2014 a 2015. Je zde možné vyčíst enormní počet příchozích zaměstnanců (nástupy), který v případě divize A u agenturních zaměstnanců dokonce přesahuje jejich průměrný stav. Velké počty nabíraných pracovníků jsou částečně způsobeny nárůstem výroby, ale především značným pohybem zaměstnanců. Většinu příchozích zaměstnanců tvoří náhrady za zaměstnance odcházející z firmy (na divizi A to byly v roce 2015 dvě třetiny z přijatých zaměstnanců). To klade velké nároky na nábor zaměstnanců v lokalitě, kde jsou zdroje pracovních sil omezené, ale především na neustálé zaškolování nových pracovníků ve výrobě.

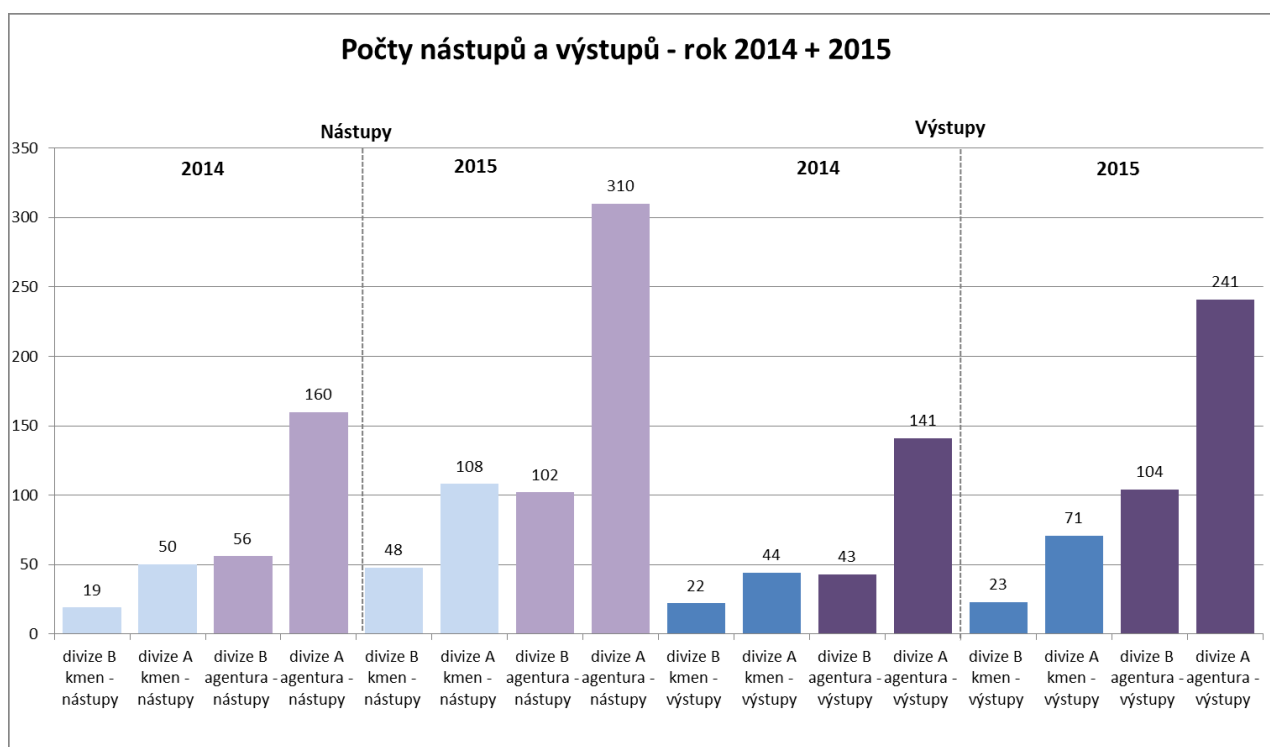
Vezmeme-li v úvahu, že běžná míra fluktuace zaměstnanců je 5 - 7 %, je zřejmé, že odchody ve výši 159 % (divize A, rok 2015) jsou opravdu alarmující. Příčiny odchodu jsou především nespokojenost zaměstnanců s platem a špatná pracovní morálka nových pracovníků.



Graf 34 Porovnání divizí B, A za rok 2014



Graf 35 Porovnání divizí B, A za rok 2015



Graf 36 Souhrn porovnání divizí B, A za období 2014 – 2015

Tabulka 5 Shrnutí zjištění z analýzy fluktuace zaměstnanců

Analýza fluktuace zaměstnanců	
Oblast problému	Popis problému
Vysoký podíl vstupů a výstupů agenturních zaměstnanců	Efekt částečně vytvořený sezonní potřebou pro zajištění personálu v letním období. Z větší části způsobeno odlivem zaměstnanců v průběhu kalendářního roku. Riziko spojené s vysokými náklady spojených s odchodem částečně, nebo zcela zaškolených zaměstnanců.
Odchod kmenových zaměstnanců	Riziko spojené s vysokými náklady spojených s odchodem částečně, nebo zcela zaškolených zaměstnanců. Ztráta know-how způsobené odchodem zkušených zaměstnanců

## 4 Návrhy možných řešení a jejich zhodnocení

Možná řešení, viz tabulky 6 – 9, navrhuji ke všem identifikovaným oblastem problémů, které byly shrnuty a uvedeny v jednotlivých tabulkách 2 – 5.

Tabulka 6 Workshop – souhrn – návrhy opatření

Workshop – souhrn				
Oblast problému	Popis problému	Navrhované opatření	Odpovídá	Status
Nedostatek času školitelů (ODP)	Experti odpovědní za zaškolování nemají dostatečný časový prostor pro zaškolování a kontrolu zaškolovaného zaměstnance.	a) Pro ověření a potvrzení stavu navrhuji dodatečné snímky pracovního dne. b) Odstranění části administrativy spojené s plánováním výroby na výrobní logistiku. c) Posílení týmu trenér/mistr vybrané středisko.	Vedoucí IE  Vedoucí výroby a logistiky  Vedoucí výroby	Probíhá zaškolení nového mistra pro středisko 143 (c.) do 31. 5. 2016)
Nedostatek školitelů (ODP)	Nedostačený počet uvolněných expertů způsobilých pro zaškolování.	a) Revize matice způsobilosti, b) Zhodnocení schopností případných expertů, c.) Rozšíření týmu expertů.	Hlavní mistři	Probíhá revize matic způsobilosti (a), b), c) do 31. 5. 2016)
Nedostatek univerzálních pracovníků	Zastupitelnost pracovníků v případě potřeby střediska nebo mimo střediskovou zápujčku není systémově řízena.	a) Vytvoření týmu „JUMPER“ rozšíření zastupitelnosti na středisku a mimo střediskové zápujčky zaměstnanců (nutná revize PPM, Pl.Z a matice způsobilosti) b) Vytvoření elektronické univerzální matice způsobilosti (dostupnost informací o dosažené způsobilosti, aktuální přítomnosti zaměstnance na pracovišti).	Hlavní mistři  Projektový tým (Hlavní mistři, autor DP, HR, OIT)	Testovací provoz na středisku 132 (do 31. 5. 2016). Plošné zavedení do 30. 6. 2016  Start projektu 20. 6. 2016 Konec projektu 30. 9. 2016
Nedostatečný časový interval pro zaškolení zaměstnance	Současný systém definuje časový interval zaškolení pro pracovní pozice, který je navázána na odměnu za zaškolení a uvolnění zaměstnance do výroby	a) Revize časových intervalů potřebných pro zaškolení v závislosti na náročnosti pracovní pozice. b) Upřesnění podmínek odměňování.	Hlavní mistři, HR	Start 1. 6. 2016 Konec 30. 6. 2016
Pracovní pozice neodpovídá skutečnosti	Pracovník je přijat a hodnocen na pracovní pozici, kterou z důvodu dispozic není schopen vykonávat.	Revize skutečného pracovního zařazení pracovníků a jejich oficiálních pracovních pozic.	Hlavní mistři, HR	Start 16. 5. 2016 Konec 13. 6. 2016
Neřízená dokumentace	Na pracovištích se nacházejí neřízené dokumenty, které byly vytvořeny na pracovištích a slouží k zaškolování pracovníků.	Revize neřízené dokumentace používané na výrobních střediscích jako podklad pro zaškolení. Využit (zavést jako standard) nebo zrušit.	CŠ, autor DP, HR	Start 13. 6. 2016 Konec 30. 6. 2016

Tabulka 7 Anonymní dotazník – souhrn – návrhy opatření

Anonymní dotazník – souhrn				
Oblast problému	Popis problému	Navrhované opatření	Odpovídá	Status
Nedostatečný časový interval pro zaškolení zaměstnance	Současný systém definuje časový interval zaškolení pro pracovní pozice, která je navázána na odměnu za zaškolení a uvolnění zaměstnance do výroby	a) Revize časových intervalů potřebných pro zaškolení v závislosti na náročnosti pracovní pozice. b) Upřesnění podmínek odměňování.	Hlavní mistři, HR	Start 1. 6. 2016, Konec 30. 6. 2016
Nevhodně zvolený školitel	Nedostačený počet uvolněných expertů způsobilých pro zaškolování.	a) Revize matice způsobilosti, b) Zhodnocení schopností případných expertů, c) Rozšíření týmu expertů.	Hlavní mistři	Probíhá revize matic způsobilosti (a), b), c) do 31. 5. 2016)
Rozsah informací – adaptace	Zaměstnanci se často vyjadřují k velkému množství informací při nástupu na pracoviště, nesrozumitelnosti a rozsáhlosti dokumentace spojené teoretickou částí zaškolování. Ztráta orientace co je pro zaměstnance v prvních týdnech podstatné.	a) Jednobodové lekce  b) Návštěva 3 firem – systém zaškolování zaměstnanců, dokumentace.	Hlavní mistři, vedoucí IE  Hlavní mistr střediska 122, HR, CS, autor DP	a) Testovací verze probíhá na středisku 122. Vyhodnocení efektivity do 30. 6. 2016, poté rozhodnutí o dalším postupu. b) Vyhodnocení návštěv, použitelnost a aplikovatelnost využití pro naši společnost (do 30. 6. 2016)
Nepřidělení ODP, školitelé	Zaměstnanci uvádí, že ne vždy jim je přidělena osoba odpovědná za zaškolování, zaškolování zajišťuje ten kdo má čas. Pracovník nemusí být vždy fundovaný k výkonu experta, který je určen k zajišťování procedury zaškolování. Demotivování zaměstnance.	a) Revize matice způsobilosti, b) Zhodnocení schopností případných expertů, c) Rozšíření týmu expertů.	Hlavní mistři	Probíhá revize matic způsobilosti (a), b), c) do 31. 5. 2016)
Kontrolní mechanismus a zpětná vazba zaškolovaný – školitel	V některých případech neprobíhá kontrola ze strany školitele, není sdělována zpětná vazba v průběhu zaškolování o správnosti postupu, případně vysvětlení chyby.	a) Revize matice způsobilosti, b) Zhodnocení schopností případných expertů, c) Rozšíření týmu expertů.	Hlavní mistři	Probíhá revize matic způsobilosti (a), b), c) do 31. 5. 2016)

Tabulka 7- pokračování Anonymní dotazník – souhrn – návrhy opatření

Anonymní dotazník – souhrn				
Oblast problému	Popis problému	Navrhované opatření	Odpovídá	Status
Potřeby spojené s převodem zaměstnance	Zaměstnanci se zmiňují, že v některých případech jim nejsou zcela poskytnuty potřebné teoretické a praktické potřeby související s převodem na jinou činnost mimo jejich PPM. Možný vznik neshod.	a) Vytvoření týmu „JUMPER“ rozšíření zastupitelnosti na středisku a mimo střediskové zápůjčky zaměstnanců (nutná revize PPM, Pl. Z a matice způsobilosti)	Hlavní mistři	Testovací provoz na středisku 132 (do 31. 5. 2016). Plošné zavedení do 30. 6. 2016
		b) Vytvoření elektronické univerzální matice způsobilosti (dostupnost informací o dosažené způsobilosti, aktuální přítomnosti zaměstnance na pracovišti).	Projektový tým (Hlavní mistři, autor DP, HR, OIT)	Start projektu 20. 6. 2016 Konec projektu 30. 9. 2016
Nedostatečný časový interval pro zaškolení zaměstnance	Současný systém definuje časový interval zaškolení pro pracovní pozice, která je navázána na odměnu za zaškolení a uvolnění zaměstnance do výroby. Uvolnění ne zcela způsobilého zaměstnance pro samostatnou pracovní činnost.	a) Revize časových intervalů potřebných pro zaškolení v závislosti na náročnosti pracovní pozice. Upřesnění podmínek odměňování.	Hlavní mistři, HR	Start 1. 6. 2016 Konec 30. 6. 2016

Tabulka 8 Snímek pracovního dne – souhrn – návrhy opatření

Snímek pracovního dne – souhrn				
Oblast problému	Popis problému	Navrhované opatření	Odpovídá	Status
Nedostatek času školitelů (ODP)	Experti odpovědní za zaškolování nemají dostatečný časový prostor pro zaškolování a kontrolu zaškolovaného zaměstnance.	a) Pro ověření a potvrzení stavu navrhuji dodatečné snímky pracovního dne. b) Odstranění části administrativy spojené s plánováním výroby na výrobní logistiku. c) Posílení týmu trenér/mistr vybrané středisko.	Vedoucí IE  Vedoucí výroby a logistiky  Vedoucí výroby	Probíhá zaškolení nového mistra pro středisko 143 (c) do 31. 5. 2016)
Kontrolní mechanismus	Není zcela efektivní systém kontroly zaškolovaných, ale i zaškolovaných zaměstnanců. Přetížení ODP nemají potřebný čas obecně na zaměstnance.	a) Pro ověření a potvrzení stavu navrhuji dodatečné snímky pracovního dne. b) Odstranění části administrativy spojené s plánováním výroby na výrobní logistiku. c) Posílení týmu trenér/mistr vybrané středisko.	Vedoucí IE  Vedoucí výroby a logistiky  Vedoucí výroby	Probíhá zaškolení nového mistra pro středisko 143 (c) do 31. 5. 2016)

Tabulka 9 Analýza fluktuace zaměstnanců – návrhy opatření

Analýza fluktuace zaměstnanců				
Oblast problému	Popis problému	Navrhované opatření	Odpovídá	Status
Vysoký podíl vstupů a výstupů agenturních zaměstnanců	Efekt částečně vytvořený sezonní potřebou pro zajištění personálu v letním období. Z větší části způsobeno odlivem zaměstnanců v průběhu kalendářního roku. Riziko spojené s vysokými náklady spojených s odchodem částečně, nebo zcela zaškolených zaměstnanců.	a) Navrhuji opakovanou detailní analýzu pro ověření nákladů spojených s odlivem zaměstnanců. Koubek cituje zdroj, který říká, že náklady mohou činit až 75% ročního platu zaměstnance. b) Ověření příčiny vysokého odlivu zaměstnanců, který je následně nahrazován novými požadavky na obsazení pracovního místa. (využití nástrojů průzkumů spokojenosti, výstupních pohovorů).	Management PTC, HR	Prozatím nepřiděleno
Odchod kmenových zaměstnanců	Riziko spojené s náklady částečně, nebo zcela zaškolených zaměstnanců. Ztráta know-how.	Ověření příčiny odlivu kmenových zaměstnanců (využití nástrojů Pracovní rozhovor po zaškolení, průzkumů spokojenosti, výstupních pohovorů).	Vedoucí výroby a logistiky, HR	Prozatím nepřiděleno Revidovat stav

## 5 Celkové zhodnocení přínosu práce

V diplomové práci byla řešena problematika z oblasti rozvoje lidského potenciálu ve firmě Epcos s.r.o. Cílem práce bylo analyzovat systémové a procesní řízení způsobilosti zaměstnanců, vyhodnotit aktuální stav, identifikovat problém a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření a případná doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Na základě navržených analýz byl prověřen aktuální stav spojený se zaškolováním zaměstnanců na pracovištích. Použity byly tyto nástroje:

- Workshop
- Anonymní dotazník
- Snímky pracovního dne
- Analýza fluktuace zaměstnanců

Workshopy proběhly v 4 etapách a měly za úkol identifikovat problematiku spojenou se zaškolováním na úrovni liniového managementu (směnových mistrů, specialistů, předáků dílen).

Anonymní dotazník měl identifikovat problematiku spojenou se zaškolováním na úrovni zaměstnanců. Jako cílová byla definována skupina zaměstnanců s nástupem leden 2014 – prosinec 2015, včetně pracovníků, kteří byli v tomto časovém intervalu převedeni na jinou pracovní pozici, a proběhlo u nich zaškolování.

Snímky pracovního dne byly navrženy jako studie časových možností odpovědných zaměstnanců za proces zaškolování na vybraném pracovišti pro pozice mistr, předák a také skutečného stavu při zaškolování nového zaměstnance.

Analýza fluktuace zaměstnanců byla navržena z důvodu vysokého počtu zaměstnanců nárazově zaškolovaných na střediscích a častého zaškolování nových zaměstnanců.



Při vyhodnocování jednotlivých nálezů spojených se systémem a procesem zaškolování zaměstnanců považuji za důležité závěrem této práce podtrhnout, že fluktuace zaměstnanců je spojena s nemalými finančními náklady. Náklady se mohou pohybovat až ve výši 75% roční mzdy zaměstnance. V souvislosti s vysokým počtem výstupů zaměstnanců tato částka pak velmi narůstá. Tyto prostředky by se z části mohly investovat například do týmu expertů – školitelů, třeba z řad stávajících zaměstnanců, který by takto posílil současný tým odpovědných pracovníků za procesy zaškolování na jednotlivých pracovištích. Došlo by ke zvýšení motivace u stávajících zaměstnanců, protože ONI jsou jedním z důležitých článků, které naše společnost má. Posílení týmu by zřejmě i odstranilo problémy s časovou zátěží školitelů, která byla často zmiňována při workshopech, ale i v dotazníku.

V současnosti je z navrhovaných opatření, které jsem uvedl v kapitole 4, částečně realizováno rozšíření liniového managementu na pracovišti 143. Probíhají revize dokumentace spojené se zaškolováním zaměstnanců z důvodu potřeby pro zavedení univerzálního elektronického systému, který bude centralizován a zajištěn přístup pro všechny pracoviště s náhledem na univerzální pracovníky a jejich momentální přítomnost na pracovištích. Zkušebně na pracovišti 132 proběhla definice univerzálních pracovníků a jejich příprava na výkon této pracovní pozice. Pravidla pro rotaci těchto pracovníků bude popsána v podnikové dokumentaci. Zkušebně je na pracovišti 122 nastartován projekt „jednobodových lekcí“, které mají napomoci k efektivnějšímu způsobu předání základních důležitých informací. Ostatní navržená opatření jsou před zahájením realizace nebo před odsouhlasením a přidělením vlastníka projektu.



## 6 Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] *Řízení lidských zdrojů. Podniková dokumentace*. Šumperk: Epcos s.r.o., 2016
- [3] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [4] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9
- [5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. *Metodika normování práce*. Praha: VÚSTE, 1973, 416 s.
- [7] FOWLER, Alan. *Induction*. 3rd ed. London: Institute of Personnel and Development, 1996, 95 p. ISBN 0852926456.

## 7 Seznam příloh

- Příloha A Průzkum spokojenosti s průběhem zaškolování na pracovištích
- Příloha B Příklad jednobodové lekce pro středisko 122

## Seznam obrázků

- Obrázek 1 Vztahy mezi řízením zaměstnanců [1]..... 12
- Obrázek 2 Ukázka postupu pro řízení adaptace a způsobilosti zaměstnanců uvedeného v podnikové dokumentaci [2] ..... 16
- Obrázek 3 Příklad matice školení – výrobní střediska ..... 19
- Obrázek 4 Příklad části matice způsobilosti s definovanou úrovní zaškolení – výrobní střediska..... 19
- Obrázek 5 Příklad z prezentace pro workshopy ..... 24

Obrázek 6 Příklad otázky z anonymního dotazníku .....	25
Obrázek 7 Hlavička listu formuláře pro zápis pozorování snímku pracovního dne.....	26

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Výsledek ověření - vyhodnocení .....	21
Tabulka 2 Shrnutí zjištění odpovědných pracovníků za zaškolování zaměstnanců .....	27
Tabulka 3 Shrnutí zjištění z anonymního průzkumu zaměstnanců .....	43
Tabulka 4 Shrnutí zjištění ze snímků pracovního dne zaměstnanců .....	48
Tabulka 5 Shrnutí zjištění z analýzy fluktuace zaměstnanců .....	50
Tabulka 6 Workshop – souhrn – návrhy opatření .....	51
Tabulka 7 Anonymní dotazník – souhrn – návrhy opatření .....	52
Tabulka 8 Snímek pracovního dne – souhrn – návrhy opatření .....	53
Tabulka 9 Analýza fluktuace zaměstnanců – návrhy opatření .....	54

## Seznam grafů

Graf 1 Vyhodnocení účasti pracovníků průzkumu spokojenosti .....	25
Graf 2 Účast respondentů dle střediska .....	28
Graf 3 Znázornění účasti podle pracovního zařazení .....	29
Graf 4 Znázornění účasti respondentů podle pohlaví .....	29
Graf 5 Znázornění účasti dle typu pracovní smlouvy .....	30
Graf 6 Rozlišení dle délky trvání pracovního poměru .....	30
Graf 7 Hodnocení adaptace respondentů .....	31
Graf 8 Vyjádření respondentů k seznámení s teoretickými materiály .....	31
Graf 9 Znázornění zajištění typu školitele zajišťujícího školení teoretických znalostí .....	32
Graf 10 Vyjádření k typu dokumentace použité pro teoretické znalosti .....	32
Graf 11 Znázornění efektivnosti dokumentace pro zaškolování .....	33
Graf 12 Vyjádření respondenta k dostupnosti dokumentace .....	33
Graf 13 Vyjádření respondentů k přidělení odpovědného pracovníka za praktickou část .....	34
Graf 14 Vyjádření respondentů k zajištění praktické části školení .....	34
Graf 15 Hodnocení vhodně přiděleného školitele pro praktickou část .....	35
Graf 16 Vyjádření respondenta k prověření správnosti úkonů v průběhu zaškolování .....	36

59

Graf 17 Vyjádření respondenta ke zpětné vazbě od ODP .....	36
Graf 18 Vyjádření respondenta ke zpětné vazbě od ODP .....	37
Graf 19 Vyjádření respondenta k převodu na jinou pracovní činnost – teorie .....	37
Graf 20 Vyjádření respondenta k převodu na jinou pracovní činnost – praxe .....	38
Graf 21 Vyjádření respondentů k časovému rozsahu potřebnému pro praktickou část zaškolování .....	38
Graf 22 Vyjádření respondentů ke srozumitelnosti obsahu zaškolování .....	39
Graf 23 Celkové shrnutí respondentů dle úrovně .....	39
Graf 24 Souhrnné hodnocení zaměstnanců k typu pracovní smlouvy .....	40
Graf 25 Souhrnné hodnocení zaměstnanců k typu pracovní pozice .....	41
Graf 26 Detail dle středisek Front end .....	41
Graf 27 Detail dle středisek Backend .....	42
Graf 28 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne směnového mistra A .....	45
Graf 29 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne směnového mistra B .....	46
Graf 30 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne předáka směny RH .....	46
Graf 31 Shrnutí pracovních činností ze snímku pracovního dne předáka směny MS .....	47
Graf 32 Souhrn činností a časů po prvním pracovním dnu .....	47
Graf 33 Souhrn činností a časů po druhém pracovním dnu .....	48
Graf 34 Porovnání divizí B, A za rok 2014 .....	49
Graf 35 Porovnání divizí B, A za rok 2015 .....	50
Graf 36 Souhrn porovnání divizí B, A za období 2014 – 2015 .....	50



**Průzkum spokojenosti s průběhem zaškolování na  
pracovištích**

Cílem dotazníku je zjistit Vaši spokojenost se zaškolováním na pracovišti .

Získané odpovědi budou použity při tvorbě systému vzdělávání v naší společnosti.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

**1. Uvedte číslo střediska:**

**2. Uvedte pracovní pozici:**

**3. Jste:**

Žena ☐

Muž ☐

**4. Jste:**

Kmenový zaměstnanec ☐

Agenturní zaměstnanec ☐

Zaměstnanec na dohodu ☐

**5. Uvedte, prosím, dobu, po kterou pracujete v naší firmě.**

≤ než 1 měsíc ☐

≤ než 1 rok ☐

≤ než 3 měsíce ☐

> než 1 rok ☐

≤ než 6 měsíců ☐

**6. Co pro Vás bylo v prvních dnech v novém zaměstnání nejtěžší?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> orientace v závodě                      | <input type="checkbox"/> chybějící školitel    |
| <input type="checkbox"/> orientace v dokumentaci                 | <input type="checkbox"/> stres na pracovišti   |
| <input type="checkbox"/> zvyknout si na velkou firmu             | <input type="checkbox"/> komunikace s kolegy   |
| <input type="checkbox"/> zvyknout si na svém pracovišti          | <input type="checkbox"/> komunikace s vedoucím |
| <input type="checkbox"/> zapamatovat si jména všech kolegů       |  |
| <input type="checkbox"/> zapamatovat si velké množství informací |  |

*Pokud není uvedeno, můžete doplnit?*

**7. Měl(a) jste určeného školitele, který se Vám věnoval pro teoretickou část?**

ANO ☐

NE ☐

**8. Kdo se Vám věnoval?**

jiný pracovník ☐

hlavní mistr ☐

specialista ☐

technik ☐

směnový mistr ☐

centrální školitel ☐

*Pokud se vám nikdo nevěnoval, znáte důvod?*

## Příloha A – list 2

---

**15. Byl(a) jste v průběhu zaškolení seznámen(a) se všemi praktickými činnostmi potřebnými pro Vaši pracovní pozici, na kterou jste byl(a) přijat(a)?**

ANO ☐

NE ☐

Poznámka:

**16. Byla Vaše činnost v průběhu zaškolování průběžně kontrolována přiděleným školitelem?**

ANO ☐

NE ☐

Poznámka:

**17. Byla Vám v případě nesprávného postupu tato skutečnost přiděleným školitelem sdělena?**

ANO ☐

NE ☐

Poznámka:

**18. Byla Vám následně chyba přiděleným školitelem vysvětlena a vysvětlen správný pracovní postup?**

ANO ☐

NE ☐

Poznámka:

**19. V případě přesunu na jinou pracovní činnost Vám byly jasně a srozumitelně vysvětleny pracovní postupy pro teoretickou část?**

ANO ☐

NE ☐

**20. V případě přesunu na jinou pracovní činnost Vám byly jasně a srozumitelně vysvětleny pracovní postupy pro praktickou část?**

ANO ☐

NE ☐

**21. Byl Vašemu zaškolení věnován dostatečný časový prostor?**

ANO ☐

NE ☐

Poznámka:

---

**22. Bylo Vaše zaškolení obsahově srozumitelné?**

ANO ☐

NE ☐

*Poznámka:*

**23. Jak byste celkově zhodnotil(a) úroveň zaškolení a další podmínky pro Vaši adaptaci ve firmě a na pracovišti?**

- ☐ bezchybný  
☐ uspokojivý  
☐ průměrný  
☐ nedostatečný

*Poznámka:*

*Co Vám v procesu zaškolení chybělo? Máte nějaký návrh, co by novým zaměstnancům mohlo pomoci v oblasti zaškolování na pracovišti?*


*Vaše nápady, podněty:*

Pro lepší vyhodnocení dotazníku prosíme o uvedení vaší pracovní pozice a střediska.

Děkujeme za vyplnění.

**Vyplněné dotazníky odevzdejte administrativní pracovníci na pracovišti nejpozději do 16.3.2016.**

## Příloha B

		<b>JEDNOBODOVÁ LEKCE</b>		č. standardu: Fbl-0008 proces: lisování číslo revize: A
Název: <b>Těsnost výstavby na lodičce při lisování kulatých kusů</b>				
Zodpovědný technik:		Hlavní mistr:	Vytvořil:	Datum:
<input type="checkbox"/> Doplněk instrukce <input checked="" type="checkbox"/> Řešení problému <input checked="" type="checkbox"/> Základní znalost <input type="checkbox"/> Zlepšení				
Cíl lekce: Zamezit slepení kusů na sinteringu díky špatné těsnosti výstavby kusů na lísech Pxxxx a Pyyyy.				
Krok	Cíl	POSTUP (popis + obrázek)		
1.	Zajistit správné skládání kusů do lísek automatem.	<div> <div>správně</div> <div>špatně</div>  </div> <p>Pravidelná kontrola lísek při vyjždění z automatu. V případě rozházení/ neúplné výstavby <b>zastavit a automat seřadit</b>.</p>		
2.	Správně zafixovat kusy před vlastním přetočením z lísky na vypalovací lodičku.	<div> <div>správně</div> <div>špatně</div>  </div> <p>Horní fixační destička (špalík) musí po vložení na horní část výstavby <b>být ve stejné výšce nebo mírně přesahovat výšku lísky</b>.</p>		
3.	Bezpečně přetočit kusy na vypalovací lodičku s minimální ztrátou ZrO <sub>2</sub> mezi kusy.	<div>   </div> <p>Po nasazení lopatky musí být lodička <b>těsně přitisknuta k hraně</b> lopatky a nesmí být cítit <b>žádný pohyb kusů uvnitř</b> při samotném přetáčení.</p>		
4.	Bezpečně vysunout přetáčecí lopatku.	<div> <div>správně</div> <div>špatně</div>  </div> <p>Šetrně vysouvat lopatku tak, aby nedošlo ke <b>zborcení boční výplně z balasty a kusy na lodičce</b>.</p>		
4.	Doplnit balast do výstavby a její správné dotažení zlomkovým balastem (v případě potřeby).	<div>  <div>           Dotažení výstavby pomocí zlomkového balastu po celé straně         </div> </div> <p>Doplnit předepsaný balast tak, aby přitom nedošlo k rozhození kusů. Při dotažení výstavby zajistit pevnost po celé délce výstavby</p>		
5.	Zkontrolovat těsnost výstavby	<div>  <p>Závěrečná kontrola výstavby, "dotaňovací" balastu přítomnosti ZrO<sub>2</sub> mezi kusy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>výstavba musí vykazovat v obou směrech <b>pouze mírnou vůli</b></li> <li>dotaňovací balast <b>nesmí být volný, avšak lze s ním pohybovat</b></li> <li>mezi kusy je <b>jasná mezera</b> díky přítomnosti ZrO<sub>2</sub>. Kusy "nalepené" na sebe ukazují na nepřítomnost ZrO<sub>2</sub></li> </ol> </div>		



## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Ivaně Šajdlerové, Ph.D. za odbornou podporu jak v teoretické, tak i praktické části, která přispěla výraznou měrou k vypracování diplomové práce. Také bych velice poděkoval paní Ing. Ivetě Mikešové, která mi poskytla podporu ze strany personálního oddělení a panu Ing. Miroslavu Plánkovi vedoucímu výroby PTC. Dále zaměstnanců PTC, kteří poskytli cenné podněty.

V neposlední řadě děkuji své rodině manželce a synům za všestrannou podporu při studiu.